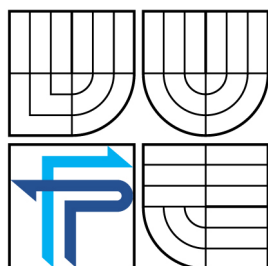


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH EFEKTIVNĚJŠÍHO ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

MORE EFFECTIVE REMUNERATION OF STAFFS PROPOSAL

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. KATEŘINA DOČEKALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Dočekalová Kateřina, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh efektivnějšího odměňování zaměstnanců

v anglickém jazyce:

More Effective Remuneration of Staffs Proposal

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FREEMANTLE, D. 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu. 2006. 125s. ISBN 80-7261-147-X

HROŇÍK, F. Hodnocení pracovníků. 2006. 126s. ISBN 80-247-1458-2

MAŘÍK, M. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF. 2005. 164s. ISBN 80-86119-61-0

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2007. 127s. ISBN 978-80-247-1991-7

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

Děkan fakulty

V Brně, dne 06.04.2009

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou odměňování zaměstnanců v konkrétní firmě. Odměňování je velice účinným motivačním faktorem. Proto musí být systém odměňování spravedlivý a zaměstnancům zcela jasný. Na základě analýzy současného systému odměňování navrhnu nové způsoby odměňování, které budou pracovníky více motivovat.

Annotation

The thesis I have put forward deals with the issue of remuneration of employees in a typical company. Remuneration is an area which is very important to employees as it can motivate workers to achieve maximum performance. I aim to review the remuneration system on the basis of results and how it can motivate workers.

Klíčová slova

Mzda, způsob řízení zaměstnanců, odměňování, zaměstnanecké výhody, benefity.

Key words

Wages, Employees management method, remuneration, employees initiatives, benefits.

Bibliografická citace práce

DOČEKALOVÁ, K. *Návrh efektivnějšího odměňování zaměstnanců*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 88s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22.5.2009

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc., vedoucímu mé diplomové práce, za cenné rady, konzultace a připomínky při zpracování práce. Dále chci poděkovat řediteli společnosti ZSSV, s.r.o., že mi umožnil ve společnosti zpracovat diplomovou práci a za poskytnutí interních materiálů.

Díky patří také celé mé rodině, že mi umožnila studovat a ve studiu mě podporovala.

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1 Motivace zaměstnanců	11
1.1.1 Motivace „Cukr a bič“	14
1.1.2 Teorie X a Y	14
1.1.3 Maslowova hierarchie potřeb	14
1.1.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie	15
1.1.5 Vroomova teorie očekávání	16
1.1.6 Adamsova teorie rovnováhy	16
1.1.7 Skinnerova teorie pozitivního posílení	17
1.1.8 McClellandova teorie získaných potřeb	18
1.1.9 Motivační faktory	18
1.2 Členění mezd	21
1.2.1 Mzda dělnická (přímých výrobních pracovníků i nevýrobních složek)	23
1.2.2 Mzda managementu a technicko-hospodářských pracovníků (THP)	25
1.2.3 Mzda externích pracovníků	27
1.3 Mzda podle Zákoníku práce	27
1.4 Metody hodnocení práce	27
1.4.1 Časová mzda	29
1.4.2 Individuální úkolová mzda	30
1.4.3 Skupinové incentivy	31
1.4.4 Individuální úspora času	31
1.4.5 Měřená denní práce	32
1.4.6 Podíl na zisku	32
1.4.7 Odměňování podle výkonu nebo zásluh	32
1.4.8 Nepeněžní odměny	35
1.5 Zaměstnanecké výhody	36
1.5.1 Tradiční plnění	37
1.5.2 Kombinace tradičních zaměstnaneckých výhod s novými trendy na trhu práce	38
1.5.3 Četnost zaměstnaneckých výhod	38
1.5.4 Doba platnosti benefitů	38
1.5.5 Financování a daňový režim zaměstnaneckých výhod u zaměstnavatele	39
1.6 Financování a daňový režim zaměstnaneckých výhod	39
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	41
2.1 Charakteristika zkoumané firmy	41
2.2 Hlavní činnosti, analýza	41
2.3 Vlastnická a organizační struktura	42
2.4 Současný způsob odměňování zaměstnanců	43
2.5 Struktura zaměstnanců a mzdové náklady	44

2.5.1	Struktura zaměstnanců	44
2.6	Pracovníci odměňováni hodinovou mzdou	48
2.7	Pracovníci odměňováni měsíční mzdou	50
2.8	Vyhodnocení dotazníkového šetření	51
2.8.1	Vyhodnocení I.části	51
2.8.2	Vyhodnocení II.části	54
3	NÁVRHY NA ZMĚNY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ	57
3.1	Návrh na změnu v systému vyplácení prémie a hodnocení	57
3.2	Návrh na změnu v systému mimořádných odměn	57
3.2.1	Mimořádná odměna při výročí, životním jubileu či odchodu do starobního důchodu	58
3.2.2	Finanční zvýhodnění pro pracovníky, kteří nastoupili do HPP do konce roku 2005	58
3.2.3	Příspěvek na stravování zaměstnanců	59
3.3	Návrh nových forem zaměstnaneckých výhod	59
3.3.1	Návrh benefitů výrobním pracovníkům	61
3.3.2	Návrh benefitů THP pracovníkům	64
3.4	Finanční dopad návrhů	67
3.4.1	Výrobní pracovníci	67
3.4.2	THP	68
ZÁVĚR		70
POUŽITÁ LITERATURA		72
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ		73
SEZNAM PŘÍLOH		74

ÚVOD

Každá firma, která chce trvale dosahovat vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců, by měla mít zájem, jak své pracovníky maximálně motivovat. Zaměstnanci by se měli v pracovním prostředí cítit spokojeni. Na tento úkol se specializuje personální agenda, která podle velikosti podniku je buď samostatnou jednotkou, nebo ji může vykonávat například mzdová účetní či jiný pracovník zabývající se další činností.

Personální práce spočívá v každodenní práci s lidmi – zaměstnanci, především v komunikaci, jejich motivaci, zadávání úkolů, jejich vysvětlování, zkrátka v tom, aby lidé pracovali nejen dobře či maximálně z pohledu kvality i kvantity, ale aby chodili do práce rádi, nebyli rozladění, nevrlí nebo dokonce otrávení a aby cítili vnitřní spokojenost z vykonávané činnosti. Zaměstnanci jsou v dnešní době nejcennějším majetkem podniku. Je to dáno jejich praxí získanými znalostmi a kvalifikací. Chce-li být podnik úspěšný, musí mít spokojené zaměstnance, kteří budou odvádět kvalitní práci.

Dobře nastavený systém hodnocení a systém odměňování zaměstnanců dokáže motivovat pracovníky jak k vysoké kvalitě práce, tak také k vysokým výkonům. Hodnocení zaměstnanců patří k jedné z nejdůležitějších činností podniku. Je-li správně nastaven, může jím podnik dosahovat plánovaných cílů, podněcovat motivaci a iniciativu zaměstnanců a sloužit jako důležitý podklad k odměňování pracovníků.

Systém odměňování závisí na systému hodnocení. Odvíjí se však také od mzdového účetnictví, Zákoníku práce, účetnictví jako takového, či jiných norem, jako jsou cestovní náhrady, bezpečnost práce, odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání, zdaňování mezd a platů a mnoho dalších. Pokud je systém odměňování dobře nastavený, může podnik očekávat, že náklady na něj vynaložené se mu vrátí v podobě zisku, dosaženého vysokým pracovním nasazením zaměstnanců, kvalitou odváděné práce a efektivitou při výkonu práce.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout změny v systému odměňování zaměstnanců tak, aby se zvýšil pracovní výkon zaměstnanců. Pokusím se navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení motivace pracovníků, jejich spokojenosti a následně i spokojenosti zaměstnavatele. Na základě finančního a daňového rozboru jednotlivých metod odměňování chci stanovit, která metoda bude pro firmu finančně méně náročná, avšak bude mít jednoznačně pozitivní vliv na výkonnosti pracovníků. Všechny metody budou na základě reálných podkladů s ohledem na to, co umožňuje zákoník práce.

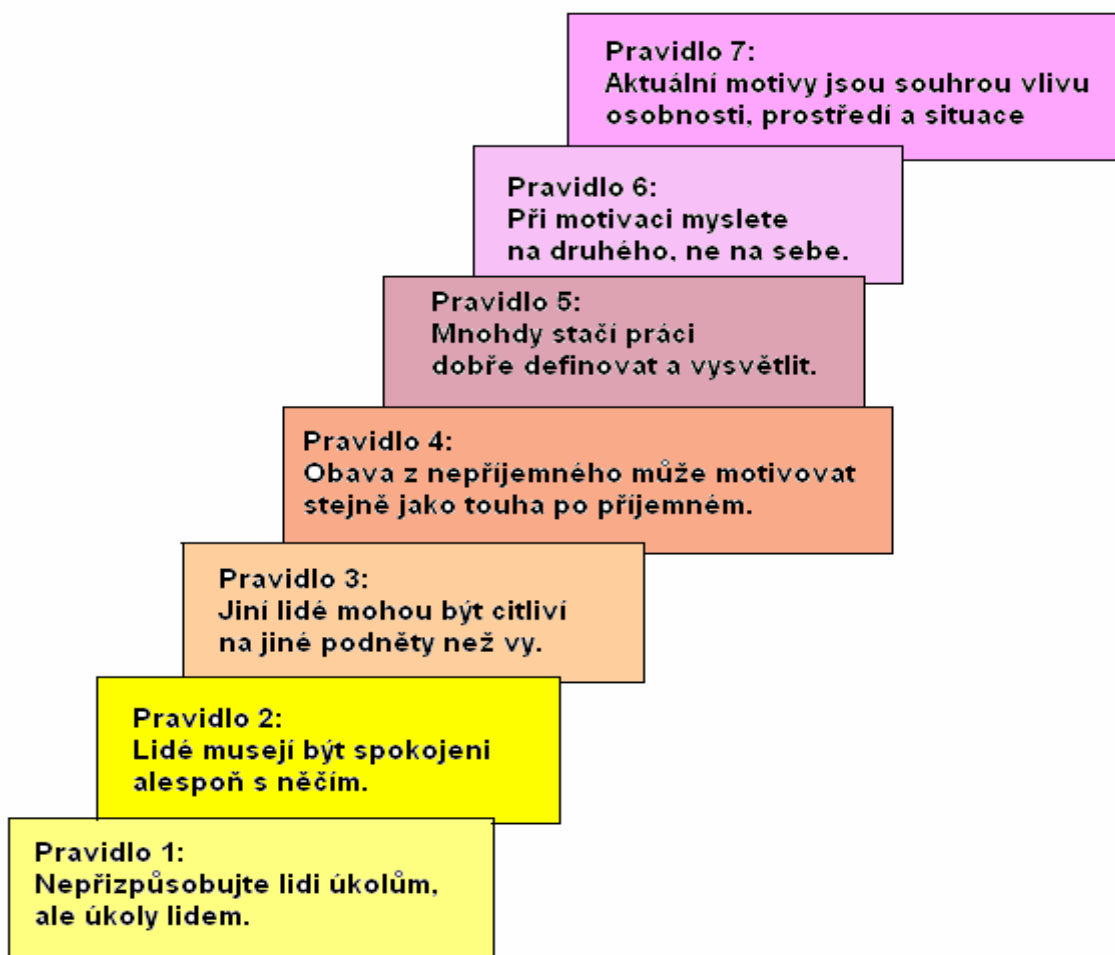
Bohužel píši svoji diplomovou práci v době celosvětové hospodářské krize. Ta má nemalý dopad také na níže uvedenou společnost. Je samozřejmé, že pokud firma nebude mít zakázky, nebude mít finanční prostředky a dříve nebo později bude muset nastolit úsporná opatření. Realizace návrhových opatření je podmínkou dosažení stanovených cílů, je však také podmínkou finanční stability podniku.

1 Teoretická východiska práce

1.1 Motivace zaměstnanců

Lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti a produktivity firmy. Jednou ze základních manažerských dovedností úspěšných manažerů je umění vhodně jednat se spolupracovníky. Jedná se o aktivní spoluúčast zaměstnanců na chodu firmy.

„Schopnost řídit lidi je zboží, která se dá koupit jako cukr a káva a já jsem ochoten za ni zaplatit více než za cokoli jiného.“ / ROCKEFELLER/



Obrázek 1: Základní zásady motivace¹

¹ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2007, s. 25

Podstatné pro vedoucí pracovníky je znát preference a sklony svých zaměstnanců a to nejen pro přímé osobní řídicí působení, ale i pro vytváření vhodného firemního prostředí. Jde o dlouhodobý proces cílené tvorby kultury firmy, jejího image, atraktivnosti pro kvalitní spolupracovníky.

Dobří zaměstnanci by měli cítit svou osobní sounáležitost s podnikovými kolektivy a měli by se považovat za součást podniku. Tomuto napomáhá otevřená komunikace mezi managementem a ostatními spolupracovníky. Ti tak včas a kvalifikovaně získávají informace o záměrech i úskalích podnikových činností. Preferování dobrých pracovníků, kteří s firmou spojili svůj život i kariéru by tak mělo být pro personální politiku samozřejmostí. Znalosti a lidé jsou hlavními kapitály podniku. Najít ve správný čas na správném místě správného pracovníka není vůbec snadné. Pravidelné hodnocení zaměstnance přispívá k vytvoření motivačního firemního klimatu, napomáhá otevřené komunikaci uvnitř podniku a ke vzájemnému sdílení firemních hodnot a principů.

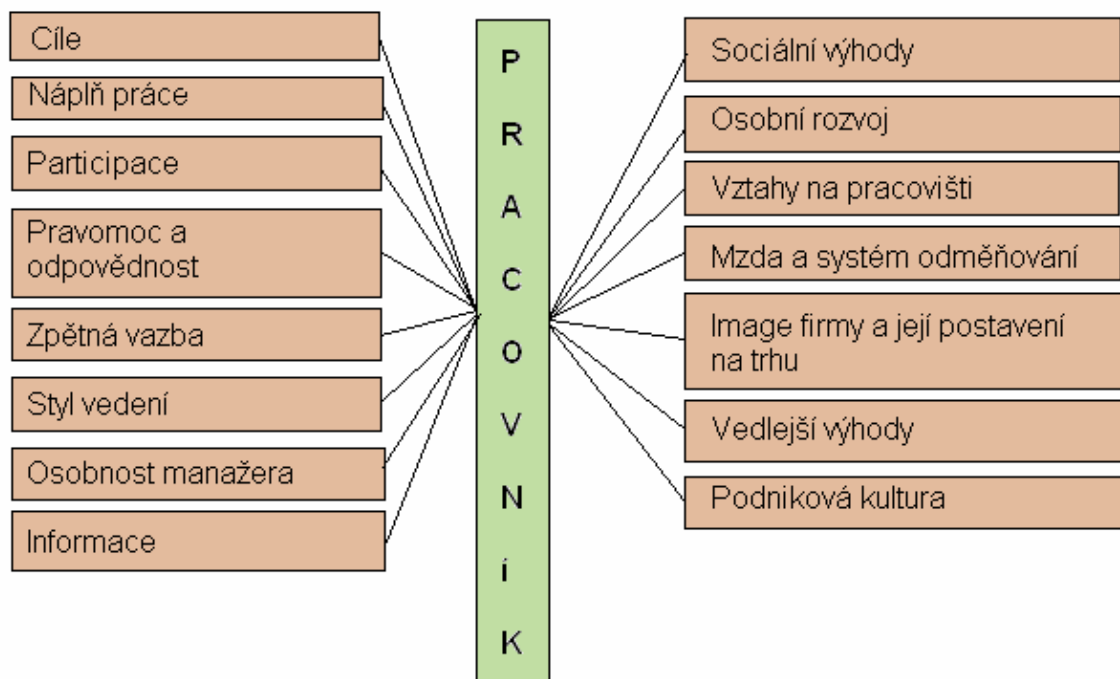
Není to tak dávno, co si mnozí manažeři pokládali otázky: ***"Hodnotit či nehodnotit pravidelně svoje pracovníky? Nestačí, že jsem s nimi v každodenním kontaktu? Není systematické hodnocení nadbytečné?"*** Doba ale již pokročila, a tak jejich otázka zní trochu jinak: ***"Jakým způsobem hodnotit, jak často a jak s výsledky hodnocení nakládat?"***

Hodnocení pracovníků je tak důležitou aktivitou. Jejím cílem je seznámit čtenáře především se smyslem a možnostmi jak využít hodnocení zaměstnanců jako efektivního nástroje zvyšování výkonu a motivace a současně ukázat možnosti jak propojit systém hodnocení s dalšími personálními nástroji, jako je například odměňování a rozvoj zaměstnanců.

„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.“ /HOMOLA, s. 52/

„Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Navíc je však ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty.“ /FREEMANTLE, s. 24/

Existuje celá řada motivačních teorií. V následujícím obrázku uvádím přehled faktorů, které se v managementu osvědčily nejvíce.



Obrázek 2 – Motivační faktory osvědčené v managementu²

Hodnocení zaměstnanců velice úzce souvisí s motivací. Mělo by plnit formu zpětné vazby. Nejedná se pouze o finanční odměnu, ale o různé formy veřejného uznání a pochval. Lidé musí mít pocit, že podniku na jejich výkonu záleží. Když šéf dokáže projevit zájem o výkony svých zaměstnanců, může na svou stranu získat i zatvrzelého pracovníka. Hlavní pojmy v oblasti teorie motivace jsou:

² KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera, 2006. s. 117

1.1.1 Motivace „Cukr a bič“

Zdá se být nejjednodušším prostředkem stimulace. Spočívá v tom, že pokud někdo pracuje dobře, můžeme ho odměnit. Třeba finanční prémie – „cukr“. Pokud však bude pracovat špatně, nastupuje postih – tedy „bič“.

1.1.2 Teorie X a Y

Teorie X vychází z pesimistického přesvědčení, že průměrný člověk má přirozený odpor k práci, a proto se jí pokud možno vyhýbá; lidé musí být k práci nuceni, kontrolováni, usměrňováni a musí jim hrozit postihy, nebudou-li věnovat požadované úsilí pro dosažení cílů organizace z důvodu, že odpor k práci je přirozenou vlastností člověka; průměrný člověk dává přednost tomu, aby jeho činnost byla usměrňována, aby neměl odpovědnost, protože má malou ctižádost a chce jistotu:

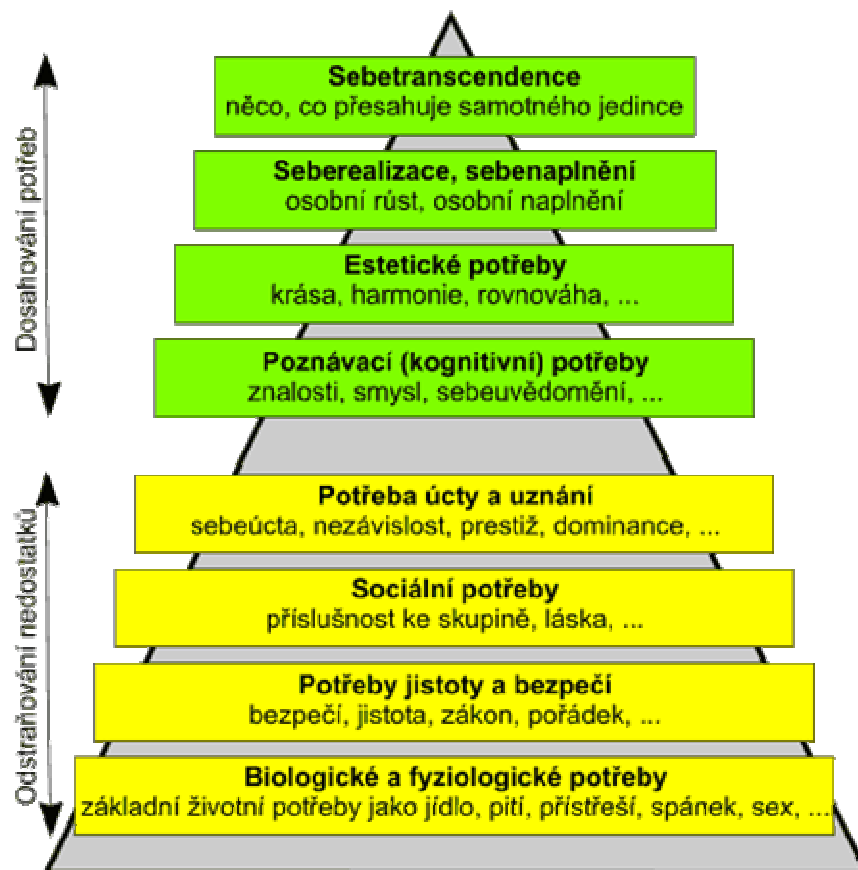
Teorie Y je optimističtější. Tvrdí, že: vynakládat fyzické a duševní úsilí je přirozené jako hra či odpočinek; vnější řízení a hrozba nejsou jediným prostředkem pro dosažení žádoucího úsilí; lidé jsou schopni se sami řídit a kontrolovat, zda jejich činnost směřuje k naplnění podnikových cílů, se kterými se ztotožňují; stupeň ztotožnění je úměrný odměně spojené s dosažením cíle; za vhodných podmínek se člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale také vyhledávat; lidé mají schopnost pro řešení problémů organizace užívat vlastní důvtip, představivost a tvořivost; intelektuální potenciál lidí je v moderním průmyslu nedostatečně využíván.

1.1.3 Maslowova hierarchie potřeb

Předpokládá, že lidské potřeby je možné strukturovat do pěti úrovní:

1. Fyziologické potřeby jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.
2. Potřeby jistoty a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.

3. Sounáležitost (láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
4. Potřeby uznání a ocenění obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
5. Sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent.



Obrázek 3 – Maslowova pyramida potřeb

1.1.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické

patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

1.1.5 Vroomova teorie očekávání

Procesní teorie se zabývají motivací v termínech racionálních kognitivních procesů. Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčení o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením. a) Valence - přesvědčení o přitažlivosti cíle, b) Instrumentality - přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme a c) Expectancy - přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět. Z praktického hlediska je zkrátka nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl je a že je žádoucí,
- že je vůbec možné cíle dosáhnout ,
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- že si daný člověk cíle zaslouží.

Pochopitelně, nejde jen o slibování a přesvědčování, ale také, a to hlavně, praktickými ukázkami - vedení příkladem - ze strany leadera.

1.1.6 Adamsova teorie rovnováhy

Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny,

benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoj a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně **vyváženy** s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce. Podle teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, to jest, jednu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (například jistoty). Je třeba též podotknout, že vnímání vstupů a výstupů je obvykle individuální, a to podle toho, jaké mají pracovníci hodnoty. Zrovna tak je mohou nesprávně vnímat z důvodů, že nemají správné informace. Například bude-li pracovník přesvědčen, že firemní automobil je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.

1.1.7 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Idea této teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence: důsledky (chování) ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- ✚ důsledky, které dávají odměnu posilují chování,
- ✚ důsledky, které poskytují potrestání chování oslabují a
- ✚ v případě, že důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná.

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit (udělat méně intenzivní, méně častější, méně pravděpodobnější), poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost. A my také tak fungujeme: chování, které se nám osvědčilo, tj. poskytlo nám pozitivní zpětnou vazbu, opakujeme a na druhou stranu byli bychom blázní, kdybychom dělali to, co evidentně výsledky, které chceme, nedává. V lidské společnosti je poměrně obtížné kontrolovat všechny zdroje posílení a oslabení. To jest, například, budeme-li některého pracovníka pozitivně posilovat, možná, že vliv jeho kolegů

opačným směrem může být větší, než náš. Je často poměrně obtížné vyvolat interní změny v tom smyslu, že změny chování jsou pouze jakoby na povrchu dané osoby. Daná osoba to dělá **pouze** kvůli odměně. Je velmi obtížné správně trestat. Trestání je sice účinné, ale možná, že je účinné až příliš a v případě nevhodného použití může vyvolat poměrně silné a nežádoucí a dlouhodobé a těžko napravitelné vedlejší efekty.

1.1.8 McClellandova teorie získaných potřeb

McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb. Ten, který chce hlavně něčeho dosáhnout (Achiever) má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká. Ten, který chce hlavně někam patřit (Affiliation seeker) má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Jsou konformní. Vyhledávají spíše souhlas, než uznání. Ten, který má silnou potřebu moci (Power seeker) má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládání lidí nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.

Z hlediska praktického užití je dobré vědět, jaké vy osobně máte dle uvedené klasifikace sklony. Pokud objevíte některé výraznější tendence u ostatních, přihlédněte k nim při jednání s nimi.

1.1.9 Motivační faktory

Každý člověk si v sobě nese předpoklady pro nějakou činnost. Mnohdy jeho pracovní zařazení neodpovídá jeho schopnostem nebo naopak potřebuje v některém směru teprve dorůst, aby mohl spolehlivě pracovat. Komplexní hodnocení pracovníků pomůže najít odpověď na mnohé otázky a zároveň nabídne řešení případných problémů.

Hodnocení pracovníků poskytuje cenné informace o předpokladech odborné kompetence, pracovním výkonu, emocionalitě a vlastnostech ve vztahu k práci atd. Tyto

informace slouží jako podklad pro kariérové mapy, stanovení dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníka a také pro zvolení vhodných motivačních nástrojů.

1.1.9.1 Metody finančního hodnocení zaměstnanců

Mezi metody finančního hodnocení patří zejména dobré finanční ohodnocení, čtvrtletní bonusy, 13. plat, příspěvek zaměstnavatele na závodní stravování, příspěvek zaměstnavatele na dopravu dle vzdálenosti bydliště, příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění či příspěvek na kapitálové životní pojištění.

1.1.9.2 Metody nefinančního hodnocení zaměstnanců

Nefinančním hodnocením může být: perspektivní a stabilní zaměstnání v prosperující společnosti, práce v čistém a příjemném prostředí moderního závodu, týden dovolené navíc, dobré dopravní spojení, možnost zaškolení v zahraničí, kariérní růst, nepřetržitý provoz, systém odměn za zlepšovací návrhy, naturální odměny produkty firmy, příspěvek na rekreaci, možnost využití sportovního areálu firmy, kurzy cizích jazyků či možnost práce při mateřské dovolené – týká se zejména THP pracovníků.

1.1.9.3 Sociální program a vedlejší výhody

Většina sociálních a vedlejších výhod působí na motivaci spíš zprostředkovaně. Ovlivňují spokojenost na pracovišti, omezují fluktuaci, pomáhají podpořit sounáležitost s firmou a tím i větší angažovanost pracovníků pro firmu. Poskytování vedlejších výhod závisí na typu organizace, její finanční situaci, ale i na schopnosti manažera odhadnout, co je pro kterého pracovníka důležité. Za vedlejší výhody můžeme považovat:

- ✦ výhodnou pracovní dobu, například možnost klouzavé pracovní doby, náhradní volno, prodlouženou dovolenou
- ✦ služby hrazené firmou jako jsou sport, rekreace, stravování, kultura
- ✦ možnost zvyšování kvalifikace, zahraniční stáže, kurzy
- ✦ podnikové auto nebo jiné firemní prostředky, které může pracovník používat ve volném čase

- ✦ finanční zainteresovanost na zisku (zaměstnanecké akcie apod.)
- ✦ zvláštní, individuální výhody.

Tyto výhody můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na ty, které mohou být uplatňované univerzálně pro všechny pracovníky, a na ty, které budou poskytovány jako forma ohodnocení mimořádného výkonu. Ne všechny sociální výhody vedou ke skutečnému zvýšení motivace, některé pouze rozhodnou o setrvání ve firmě. Ke zvýšení motivace k výkonu slouží skupina „extra výhod“, které vytváří manažer pro jednotlivé zaměstnance na míru. Tyto výhody plynou z vnitřních hodnot a potřeb jednotlivých zaměstnanců a momentální preference. Je však důležité důkladně promyslet, kdo si extra výhody zaslouží.



Obrázek 4: Pyramida stimúlů³

³ PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2007, s. 87

1.2 Členění mezd

Mzdou se rozumí peněžitě plnění poskytované zaměstnanci za práci a představuje garantovaný roční příjem. Mzda patří mezi základní motivační faktory.

Z hlediska legislativy jsou pro personalistu nejdůležitější **zákon 1/1992** o mzdě a odměně za pracovní pohotovost a **nařízení vlády 333/1993** o stanovení minimálních mzdových tarifů a mzdového zvýhodnění za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí a práci v noci. Tyto předpisy stanovují pouze základní druhy mezd a vymezují jejich povinnou nejnižší hranici. Jakékoli rozšíření mzdy v rámci firmy je třeba uvést v pracovní smlouvě.

Při tvorbě systému mzdové politiky společnosti musíme dodržovat nejen platnou legislativu České republiky, ale i legislativu státu, ve kterém má sídlo mateřská firma. Při stanovování mzdy je třeba zvážit, k jakému chování bude její výše zaměstnance motivovat. Přílišná segmentace mzdy na několik složek bude pro zaměstnance nepřehledná, bude se v ní špatně orientovat a výsledný efekt nemusí splnit očekávání. Motivační faktor bude v tomto případě nižší. Stanovení příliš nízké mzdy může vést k poklesu výkonnosti zaměstnanců, kterým je pak lhostejné, zda jim bude mzda krácena nebo budou pobírat nemocenské dávky v obdobné výši. Důležitým motivačním prvkem jsou přesně nastavená pravidla ve firmě. Pokud je zaměstnanci znají, tak i když jsou pravidla přísná, jsou obvykle přijímána lépe, než pokud jsou nejasná, i když benevolentní.

Při stanovování mzdové politiky firmy je třeba zvážit především:

- Klady a zápory stávajícího mzdového systému
- Prostředky společnosti vyhrazené na mzdy
- Vhodná kritéria pro motivaci pracovníků
- Výkon a kvalifikaci zaměstnanců
- Způsob, jak motivovat zaměstnance k odstraňování nedostatků

- Způsob kontroly a evidence plnění pracovních úkolů
- Formu seznamování pracovníků s výsledky a výší mzdy

a dále:

- K čemu má systém odměňování sloužit
- Jak je zajištěna vnitropodniková spravedlnost odměňování
- Jakou úlohu hrají při odměňování jednotlivé kategorie zaměstnanců
- Zda je systém rozdělení mezd pro zaměstnance srozumitelný
- Zda je systém prémie a bonusů pro zaměstnance srozumitelný
- Zda považují vedoucí pracovníci vytvořený systém odměňování za motivující a flexibilní

Dále je důležité, aby mzda odpovídala růstu výkonu jednotlivých pracovníků, jednotlivé stupně odměňování a jejich prolínání odpovídaly dlouhodobé mzdové strategii podniku a pracovníci aby byli řazení do jednotlivých mzdových pásem podle jasných kritérií a s dlouhodobou perspektivou.




Základní složka mzdy pro jednotlivé profese by měla odpovídat jejich náročnosti a odpovědnosti. Za podobný typ práce by měla být přinejmenším základní odměna stejná. Tím se vyvarujeme nespokojenosti zaměstnanců ve smyslu „dělám stejnou práci, proč nemám stejnou mzdu“ a následných problémů s odbory nebo veřejným míněním. Mzda by měla být srovnatelná s mzdovou hladinou v regionu, tj. na trhu práce srovnatelná s platem za obdobnou činnost u jiné firmy (nemusí být úplně stejná) a srovnatelná i se mzdou dočasných, například agenturních pracovníků. V případě, že bude naše mzdová politika posazena příliš nízko, budou zapracovaní zaměstnanci odcházet do jiných firem.

V odměňování zaměstnanců je třeba zohlednit i inflaci a možný odborný růst pracovníka. Pokud finanční rozpočet určuje zahraniční mateřská firma, měl by mít

personalista možnost v nutných případech vyjednat individuální zvýšení platu, i když je to proti nastavené mzdové politice podniku.

Řešení mzdy a finanční motivace by mělo být systémovým krokem. Nikdy by se nemělo jednat o okamžitou reakci na nějaký vnější popud. Mzdová politika by měla vycházet ze strategie firmy a ze standardů daného regionu. Pokud jsou v daném oboru zvyklostí například třinácté platy, je potřeba, aby je zavedla i naše firma, případně je dorovnala jiným způsobem.

Ve výrobní firmě rozlišujeme podle pracovní pozice tři základní kategorie mezd:⁴

-  Mzda dělnická (přímých výrobních pracovníků i nevýrobních složek)
-  Mzda managementu a technicko-hospodářských pracovníků (THP)
-  Mzda externích pracovníků

1.2.1 Mzda dělnická (přímých výrobních pracovníků i nevýrobních složek)

Mzdu v této kategorii rozdělujeme na mzdu **hodinovou** a **výkonovou**. Struktura mzdy v dělnické sféře by měla být co nejtransparentnější – zaměstnanci by měli být dostatečně informováni o možnosti ovlivnit výdělek svým výkonem a kvalitou práce. Pravidla, za jakých podmínek a jakým způsobem mohou pracovníci svoji mzdu ovlivnit, by měla být pevně stanovena. Základní mzda by měla zohledňovat typ práce, odpovědnost pracovníka (jakou škodu může způsobit, nebo naopak jakou přidanou hodnotu vytváří), variabilitu práce a její nároky na fyzický výkon (těžká fyzická práce v terénu je ohodnocena jinak než lehká montážní práce v teple a suchu). Mzda by měla vycházet z daného pevného systému hodnocení, který by se měl opírat o konkrétní měřitelné hodnoty.

⁴ SEQUENSOVÁ, H. a kol. Lidské zdroje, 2005. s. 129-134

Tuto kategorii můžeme dále rozdělit na:

- Jednoduchou práci se snadným zaškolením, bez potřeby odborného vzdělání
- Práci kvalifikovaného personálu, pro kterou je nutný výuční kvalifikační předpoklad (obsluha náročnějších strojů, vyhláška 50), ale zaměstnanec není v řídicí funkci a nemá na starosti další pracovníky
- Práci team leaderů, kteří mají předchozí dva stupně na starosti a řídí skupinu deseti až patnácti pracovníků (záleží na tom, kolikastupňová je daná firma – u některých společností jsou tyto pracovníci bráni jako smluvní a řadí se mezi THP, někde jsou hodnoceni na základě výkonu). Pracovníci na této úrovni by zároveň měli být schopni zastoupit kteréhokoli svého podřízeného pracovníka.

Tým pracovníků ze skupin a) a b) by měl být vázán na tarifní mzdu, která se může měnit v závislosti na dosaženém výkonu (při 100% výkonu 100Kč za hodinu, při 112% výkonu 112 Kč za hodinu apod.), nebo by měl být tým vázán na úkolovou /výkonovou mzdu, při které je za odvedenou práci přesně stanovená odměna, která může být posléze proporcionálně rozdělena mezi jednotlivé pracovníky. V každém případě by se mzda měla odvíjet od jednoduše měřitelných veličin. U nevýrobních složek je složitější stanovit úkolovou mzdu, protože ve většině případů nevytvářejí hmotné statky. Zajišťují však servis pro výrobu, která se bez nich neobejde. V takových případech je možné kalkulovat základní mzdu podle zařazení a celkovou mzdu upravit pomocí pohyblivé složky tak, že hodnotíme výkon celku a pak už určíme procentuální podíl jednotlivců.

Úkolovou mzdu nelze zavést všude. V některých případech to není možné z organizačních a výrobních důvodů: Pro zavedení úkolové mzdy je nezbytná nejen detailní znalost procesů, ale i kalkulace jednotlivých operací, abychom byli schopni ve výrobním procesu ošetřit i situace, kdy je pracovník převeden na jinou práci nebo dojde k prostojům z důvodů poruchy na výrobním zařízení aj.

V kusové výrobě například turbín není možné tento systém komplexně zavést. Hlavní příčinou je unikátní výroba, kterou nelze zmechanizovat či zautomatizovat. Dalším faktorem, který svědčí proti tomuto systému, je kalkulace výsledné ceny obchodníky, kteří vycházejí z normohodin nezbytných pro výrobu.



Zaměstnancům podílejícím se na výrobě turbíny mohou slíbit cílovou odměnu při dokončení celku v kratším termínu, což svádí k tomu, že pracují v úkolové mzdě. Tato odměna však není garantovaná, není ve většině případů zaznamenána ani v písemné formě a zaměstnanci pracují v hodinové mzdě.

Jedním z kritických míst při stanovení základní mzdy v této kategorii je rozdělení částky na fixní a pohyblivou složku. Vedle nárůstu administrativy spjaté s každoměsíčním vyhodnocováním budeme čelit útokům ze strany dělníků o neobjektivnosti a podjatosti. V praxi se tento model neosvědčil. Hlavním důvodem je, že manažer nemůže objektivně ohodnotit zápal jednoho a nezájem druhého, když oba plní stanovené normy.

1.2.2 Mzda managementu a technicko-hospodářských pracovníků (THP)

V této kategorii se v praxi užívají dva základní trendy. Jedním je rozdělení mzdy na pevnou a pohyblivou částku a do druhé spadá pevná fixní mzda. V prvním případě se firmy opírají o teorii, že zaměstnanec s vidinou zisku větší mzdy než je standart bude výkonnější, aby přímo ovlivnil svůj plat. Tento model bývá aplikován nejen u obchodníků, ale i dalších profesí, jako jsou například nákupci, logistici a další. V tomto případě velmi záleží na tom, k čemu je pohyblivá částka vztažena a na obtížnosti dosažení 100 %.

Výhody:

-  Při správně nastavených kritériích můžeme dosáhnout krátkodobé či střednědobé motivace a vysokých výkonů
-  V případě prosperity firma a vazby na celkový zisk pracovníci dostávají vysoké mzdy

Nevýhody:

- ✚ Když jsou cíle pro získání pohyblivé složky příliš snadné, neplní motivační charakter
- ✚ Jsou-li cíle příliš náročné, nedojde i při maximální snaze ke splnění kritérií a zaměstnanec je mzdou, která je ve většině případů nižší než srovnatelná v jiné firmě, demotivován

Ve druhém případě vycházíme z faktu, že mzda by měla být ohodnocením za 100% výkon a pro pracovníka by mělo být zajímavé si danou pozici udržet a být v ní dobře hodnocen. Plat je v této skupině pevně stanoven a jsou v něm už přímo započítány i eventuální přesčasy, přičemž se dále nezvyšuje.

Výhody:

Jednou z hlavních výhod je stabilní výše mzdy

Nevýhody:

V delším časovém horizontu může zaměstnanec nabýt dojmu, že stejný plat obdrží za každých okolností, a začít tento systém zneužívat.

Jedním z důležitých prvků při zavádění a realizaci mzdového systému je pracovní atmosféra ve firmě, na jejímž vytvoření nepracuje pouze personální oddělení, ale kompletní management firmy s pomocí všech pracovníků. Z jednání a přístupu zaměstnanců musí být zřejmé, že cítí k firmě zodpovědnost a neakceptují mezi sebou „flákače“. Pomůckou může být také vhodně stanovený bonusový systém.

Je třeba vyvarovat se toho, aby pohyblivá složka mzdy nahrazovala nedostatky v řízení, což je poměrně obvyklý problém! Manažeři často vůči podřízeným používají argumenty „Kdybych já měl možnost vás každý měsíc odměňovat a motivovat podle toho, jak pracujete“, ale ve skutečnosti jim chybí autorita a přirozená schopnost řídit tým. Hlavní překážkou tohoto systému je skutečnost, že každý pracovník v týmu obvykle vidí sám sebe jako nejdůležitějšího. Ani vysoké finanční částky v základní mzdě nikdy nelze rozdělit tak, aby byli všichni spokojeni a všechny to motivovalo.

Jiným případem jsou odměny za zcela mimořádný výkon.

Dobře nastavený mzdový systém vede i management k tomu, aby na své pozici odváděl nejlepší možný výkon a měl snahu udržet se. Pracovníci na těchto postech si musí uvědomit, že nebudou-li plnit své cíle, mohou být nahrazení někým, kdo bude odvádět maximální výkon. K motivaci tedy v těchto podmínkách nepotřebují žádné cílové odměny.

1.2.3 Mzda externích pracovníků

Mzda externích pracovníků je buďto výkonová, nebo je stanovena cena za dílo, podle typu vykonávané práce. Snahou personalisty by měla být co nejmenší mzdová diferenciacie interních a externích zaměstnanců. Jedním z důvodů je zákon, který ukládá povinnost oceňovat tyto skupiny stejně. Dalším argumentem pro rovné podmínky je spravedlivost tohoto systému. Z toho vyplývá i možnost být transparentní a zamezit spekulacím a sporům, převážně na dělnické úrovni.

1.3 Mzda podle Zákoníku práce⁵

1.4 Metody hodnocení práce

Klasifikace zaměstnanců je vysoce subjektivní posouzení. Je třeba zvážit, co má vliv na ohodnocení každé práce. Zda nejvíce talent, dovednost, úroveň či zvládání odpovědnosti, nebo zda-li bylo hodnocení ovlivněno spíše subjektivními faktory jako je znalost lidí, kteří dělají některou z těchto prací apod.

Některé faktory, které mohou ovlivnit relativní hodnotu práce jsou následující:

- jakou odměnu si organizace může dovolit
- jak platí za stejnou práci jiné organizace v daném okolí
- národní nebo mezinárodní sazby odměňování uvnitř organizace
- legislativa

⁵ <http://www.zakonik-prace.com>

- odborářské nebo zaměstnanecké požadavky
- vládní iniciativy
- nedostatek určitých dovedností
- stav ekonomie
- zavádění nové technologie
- relativní hodnota prací, jak byla posouzena na základě postupu hodnocení práce
- skutečný výkon jedince v práci

Je jen málo organizací, jež by platily stejně všem svým zaměstnancům bez ohledu na to, jakou práci a jakým způsobem ji vykonávají. Většina organizací se proto snaží najít metody jak porovnat hodnotu rozdílných prací pro organizaci a také výkon člověka v každé práci. Později v této kapitole zvážíme metody, podle kterých může být individuální výkon hodnocen. Nejprve je však nutné se zaměřit na způsoby srovnání relativní hodnoty u odlišných prací. Když by organizace opírala svá rozhodnutí o relativní hodnotě odlišných prací pouze na základě manažerského pohledu, pak by mohla být – a to zcela oprávněně – obviněna z neférovosti a neobjektivnosti. To je hlavní důvod, proč mnoho organizací užívá pro ohodnocení rozdílných prací systém, jenž vychází z hodnocení práce.

Hodnocení práce neurčuje spravedlivou úroveň pro odměňování za práci, ale spíše poskytuje vyjádření hodnoty práce k jiným pracím. Zásahu na tom má systematickosti a objektivita, i když ve skutečnosti se objevuje určitý stupeň subjektivity. Pro organizaci, která se rozhoduje, kolik má za každou práci platit, existují tři fáze řešení:

- hodnocení prací v organizaci a jejich roztřídění (klasifikace prací),
- rozhodnout se, které práce jsou si podobné, co se týče využití hodnocení práce, a dát je do skupiny,

- rozhodnout se, jaká odměna by příslušela pracím, částečně na základě tržní hodnoty.

Metody můžeme rozdělit na neanalytické a analytické. Neanalytické metody hodnocení práce jsou založeny na celkovém hodnocení prací, to znamená, že nejsou analyzovány jednotlivé komponenty práce faktor po faktoru.

Mezi analytické metody hodnocení práce patří bodovací metoda, která je nepochybně nejpoužívanější metodu hodnocení práce.

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují odměňování pracovní síly. Výběr systému odměňování však zaměstnancům naznačuje, které hodnoty a cíle považuje organizace za důležité. Je mnoho variant systému odměňování. Z těch nejběžnějších jsou to:

- časová mzda
- individuální úkolová mzda
- skupinová úkolová mzda
- měřená denní práce
- celopodnikové systémy odměňování
- podíl na zisku
- mzda odrážející výkon nebo odměňování podle výkonu
- cetera systém odměňování nebo flexibilní peněžní odměna

1.4.1 Časová mzda⁶

Je nejjednoduším ze všech systémů odměňování. Zaměstnanci jsou placeni podle toho, kolik času stráví v práci. Výše mzdy může být stanovena jak hodinovou, tak i týdenní nebo roční částkou. Tento systém je sice nejpoužívanější, avšak poskytuje málo podnětů ke zlepšení produktivity nebo efektivnosti.

⁶ FOOT, M. HOOK, C. Personalistika, 2005. s. 282-290.

Zaměstnavatelé zastávají často názor, že zaměstnanci mohou být motivováni uspokojením z práce samotné, jsou pro rozumné soutěživé odměňování pro všechny zaměstnance a nemají zájem o placení bonusu nebo o zavedení systému odměňování pracovní síly podle výkonu. Zamlouvá se jim časová mzda a harmonizace podmínek a požadavků na zaměstnání. Základní placená sazba musí být dostatečně vysoká, aby byla adekvátní potřebám většiny lidí. Pokud by sazba poklesla pod tuto hranici, pracovní síla by pravděpodobně byla demotivována. Vyvracením tohoto tvrzení se zabýval jeden z tvůrců motivačních teorií – Frederick Herzberg. Faktory, jako jsou mzda a dobré pracovní podmínky jsou důležité pro spokojenost zaměstnanců s prací. Zlepšení těchto faktorů nemusí nutně motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu, může však odstranit vznikající nespokojenost.

1.4.2 Individuální úkolová mzda

Tento systém je založen na přístupu, že lidé, kteří pracují více, by měli být lépe placeni než lidé, jejichž pracovní úsilí je nižší. Zaměstnanec je placen za to, kolik práce udělá a s jakým výsledkem. Proto lze celkem jasně a zřetelně stanovit kritéria a silné spojení mezi výdělkem a výkonem/snahou. Tento systém odměňování je běžně užíván ve výrobním prostředí, kde lze snadno určit a kvantifikovat výstupy práce zaměstnance nebo jeho přínos pro vyrobený produkt.

Výhodami individuální úkolové mzdy jsou zejména silný pobídkový nástroj pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců v provázanosti na výdělek a pokud roste počet splněných úkolů za stejnou dobu s použitím stejného vybavení, klesají jednotkové náklady.

Nevýhodami jsou to, že jak instalace systému, tak i jeho udržování může být nákladné. Může vyvolat mnoho nedorozumění ohledně standardů nebo úrovně produkce. Produkce se může zvýšit na úkor kvality. Důraz na osobní výkon může vyvolat neshody a hádky mezi zaměstnanci.

Zvýšená nákladnost systému je způsobena také tím, že je nutné stanovit výkonové normy, podle kterých je zaměstnanec placen. Normovači jsou často zaměstnáváni proto,

aby našli nejefektivnější metodu vykonávání úkolů. Manažeři a představitelé odborů mohou také strávit mnoho času nad správným načasováním rozdílných fází procesu produkce.

Tento systém odměňování však nemusí být vhodný pro všechny zaměstnance. Někteří mohou být motivováni možností vyšších příjmů, pro jiné má větší hodnotu čas na odpočinek. Je tedy na organizaci, aby zjistila, jaká motivace je pro kterého zaměstnance vhodná.

Individuální úkolová mzda je nejvhodnější tam, kde:

- je možné exaktně měřit výsledky práce
- je snadné určit kompetence jedince
- tempo práce je pod kontrolou zaměstnanců
- management je schopen zajistit plynulý přísun práce pro zaměstnance
- v práci se často nemění metody, materiály nebo vybavení

Je několik druhů tohoto systému odměňování. Patří sem: skupinové incentive, individuální úspora času a měřená denní práce.

1.4.3 Skupinové incentive

Využívají stejných principů jako individuální úkolová mzda. Užívají se tehdy, když individualistický přístup je pro organizaci nevýhodný, např. když chceme zlepšit týmovou práci nebo podpořit zaměstnance, kteří přispívají k celkovému výsledku. Jejich přínos pro organizaci může být těžké ohodnotit, proto některé organizace zavádí systém skupinových incentive.

1.4.4 Individuální úspora času

Odměňování je založeno na tom, kolik zaměstnanec uspoří času při určitém výkonu, a ne kolik vyrobí. Většinou se zaměstnanci stanoví časové standardy pro výkon každého určitého úkolu nebo sledu úkolů. Zaměstnanci dostanou zapláceno navíc, pokud se jim podaří oproti tomuto standardu se zlepšit. Výhodou je, když zaměstnanec nemůže

dokončit úkol, protože není práce např. z důvodu poruchy stroje. V takové situaci tento čas není zahrnut do kalkulací incentivního odměňování.

1.4.5 Měřená denní práce

Mzdové sazby jsou stanoveny ve vyšších úrovních, než by normálně byly vyplaceny zaměstnanci za vykonání práce. Je zde však dohoda, že zaměstnanci budou podávat výkony na specifikované úrovni. Tyto úrovně jsou stanoveny pomocí určitých metod studia práce a management pečlivě sleduje skutečnou úroveň výkonu. Další variantou je způsob fázované měřené denní práce. Je specifikován určitý počet úrovní a zaměstnanci si mohou vybrat, na jaké úrovni bude jejich pracovní výkon. Pokud se jejich práce zlepší, mohou si zvolit vyšší úroveň s vyšší mzdovou sazbou. Výhodou těchto systémů je, že mzda zaměstnanců prudce nekolísá podle toho, kolik odpracují za den nebo týden. Systémy zajišťují stabilitu, ale nedovolují jedincům flexibilitu na to, jak intenzivně budou v daný den pracovat.

1.4.6 Podíl na zisku

Pozornost se vztahuje spíše na skupinu než jednotlivce. Zaměstnanci dostávají mimořádné odměny (bonusy), jejichž výše je závislá na ročním zisku organizace. V tomto systému je nízký přímý podnět pro jedince k tomu, aby pracoval usilovněji, protože je obtížné vysledovat, jak se přínos jedince vztahuje k zisku celé organizace. Proto mnoho těchto systémů podporuje zaměstnance ve spoluzodpovědnosti za jejich průběh. Někdy jsou mimořádné odměny převáděny spíše na podíly než na hotové finanční platby. Záměrem je vyvolat u zaměstnanců větší zájem o organizaci. Je však velmi obtížné zjistit, o jak silný motivační faktor jde, neboť tyto podíly a práce mohou být ohroženy, když organizace přestane dobře fungovat.

1.4.7 Odměňování podle výkonu nebo zásluh

Jde o individualistický přístup, který preferuje diferencované odměňování lidí podle jejich výkonu nebo kompetence. Je zaměřen na motivování všech zaměstnanců. Organizace tímto přístupem dává jasně najevo, jaké výkony od zaměstnanců očekává.

Nevztahuje se pouze na množství vyrobeného produktu, ale může být použit v organizaci, která žádný konečný měřitelný produkt nevyrábí.

Výkonové odměňování bylo zpočátku považováno za motivační nástroj pro nemanuálně pracující zaměstnance. V posledních letech však je tento systém odměňování používán pro prodavače a diskutuje se o jeho používání také ve zdravotnictví a školství. ***Je spravedlivější odměňovat lidi podle jejich spoluúčasti na úspěchu organizace.***

Některé organizace zavádějí výkonové odměňování i přesto, že nevěří v jeho silný motivační efekt. Argumentují tím, že je to způsob slušného jednání a odměňování za vysoký výkon, a proto je slušné a rozumné takový systém zavést. Výkonové odměňování však musí vycházet ze slušného a spravedlivého systému alokace s použitím jasných a objektivních kritérií!

Výhody výkonového odměňování:

- Odměňuje jedince tím, že spojuje systematické hodnocení jejich výkonu s úrovní jejich odměny nebo s výhodami.
- Faktory, jež jsou vzaty v úvahu, mohou odrážet jejich relativní význam pro organizaci.
- Může být využíván tam, kde je potřebné stimulovat zaměstnance a přitom jejich práce je obtížně měřitelná.
- Může ocenit faktory, které lze těžko zahrnout do jiných systémů odměňování.

Nevýhodami výkonového odměňování jsou:

- Mohou být rozdílné názory na stanovení faktorů pro měření výkonu. Pokud jejich výběru není nevěnována dostatečná pozornost, může se stát, že bude organizace obviněna z přílišné subjektivnosti, nebo dokonce z upřednostnění některého pohlaví.
- Bolusové platby nemusí být tak časté, aby se staly přímým stimulem.

Výkonové odměňování může být placeno několika způsoby a může jít i o nefinanční odměny. Nejběžnějšími používanými finančními odměnami jsou:

1.4.7.1 Mzdové nárůsty v rámci normální mzdové stupnice

Je běžně používaným způsobem výkonového odměňování. Dává jasně najevo, že i když existuje fixní stupnice pro práci a odměna každého je závislá na jeho výkonu, mimořádně výkonní zaměstnanci mohou v rámci této stupnice postupovat mnohem rychleji než ostatní.

1.4.7.2 Mzdové nárůsty nad maximální hranicí běžné mzdové stupnice

Pokud si chce organizace udržet existující přírůstkovou mzdovou stupnici a zároveň odměnit vynikající výkon, použije tento způsob. Dobří výkonní zaměstnanci získávají s růstem podle běžné stupnice až dosáhnou maxima. Tato výhoda se však nevztahuje na průměrně pracujícího zaměstnance proto, že dosáhl stropu své mzdové stupnice založené na počtu odpracovaných let.

1.4.7.3 Každý zaměstnanec je placen podle individuální fixní sazby, s rostoucím výkonem pak může dostat více než činí normální sazba

Zaměstnanec je placen podle osobní mzdy, která však není automaticky každý rok zvyšována. Organizace naplňuje každoročně procento nárůstu a peníze pak rozděluje podle výsledků hodnocení s tím, že vynikající zaměstnanci dostanou nejvíce, dobří dostanou určitou část a ostatní se slabým výkonem nedostanou nic. Je to jasný signál pro všechny zaměstnance. Následkem může být i to, že ti, u nichž byl zjištěn slabý výkon, z organizace odejdou.

1.4.7.4 Jednorázová částka, která není zahrnuta do mzdy

Tento způsob má mnohem větší vliv, než kdyby byla tato částka součástí mzdy. Upozorňuje na politiku organizace odměňování vynikajících výkonů. Organizace toho může využít ke zvláštním ceremoniálům.

1.4.8 Nepeněžní odměny

Motivací nemusí být jen větší mzda, zvláště pak, když značnou část zaměstnanci odvedou na daních. Organizace začaly hledat způsob, jak poskytovat peněžní i nepeněžní odměny. Například fakt, že jde o zvláštní odměnu uznávající dobrou práci, může mít větší motivační efekt, než jeho peněžní hodnota. Poděkování je v mnoha organizacích přehlíženou formou nepeněžní odměny. Nejvíce používané nepeněžní odměny jsou:

- uznání
- zahraniční cesty
- dárky
- kupony na zboží

1.4.8.1 Uznání

Možnost vyjádřit někomu uznání za jeho úsilí je nesmírně důležitý způsob odměny a motivace. Větší hodnotu má jistě formální způsob uznání, který může sloužit k posílení těch hodnot, které si organizace přeje podpořit. Může také motivovat ostatní k lepšímu pracovnímu výkonu.

1.4.8.2 Zahraniční cesty

Zahraniční cesty byly nejdříve používány pro obchodní zaměstnance s cílem zvýšit prodej. V posledních letech je však tento stimul nabízen i ostatním jedincům. Odměna může být poskytnuta ve formě zahraniční dovolené nebo umožní jedinci zúčastnit se nějakého potřebného vzdělávání na exotickém místě.

1.4.8.3 Dárky

Zaměstnanci, kteří se významně zlepšují ve svém výkonu, jsou odměňováni dárky v podobě spotřebního zboží, jako např. kamery, mikrovlnné trouby nebo klenoty. Může však nastat problém s výběrem dárku, jedince totiž nemusí motivovat např. mikrovlnná trouba, pokud již jednu má.

1.4.8.4 Kupony za zboží

Tato odměna je nejflexibilnější pobídkovou formou odměňování. Je oblíbenou formou také u zaměstnanců, neboť mají možnost skutečné volby zboží. Organizacím nabízí mnoho obchodních domů možnost nákupu u nich.

1.4.8.5 Kafeteria nebo pružné mzdové systémy

Tento způsob odměňování je flexibilnější, protože zaměstnanci si mohou vybrat odměnu nebo kombinaci odměn, které jim více vyhovují. Zaměstnanci si mohou vybrat například z poukazů na zboží, z dárků nebo dovolené nebo mohou preferovat jiné výhody, jako jsou nadstandardní zdravotní péče, zdravotní či životní pojištění, důchodové připojištění, delší dovolenou nebo peníze navíc. Organizace zjistily, že mladí lidé uvítají spíše peníze navíc či druhé auto, zaměstnanci z mladých rodin dávají přednost delší dovolené a starší zaměstnanci naopak preferují důchodové připojištění.

Aby tento systém dobře fungoval, musí mít organizace dobrý administrativní aparát a dokonalou výpočetní techniku. V organizaci musí být také odpovídající kultura a dobrá komunikace se zaměstnanci a jejich zástupci.

„Formy mezd české právní předpisy nikterak neomezuji. Záleží tedy na zaměstnavateli samotném, kterou z forem zvolí. Může použít kteroukoli z výše uvedených forem.

Problém by mohl nastat jedině s uznáním některých méně obvyklých forem jako nákladů firmy. Zákon o dani z příjmů, č. 586/1992 Sb., totiž v ust. § 24 umožňuje tyto mzdové částky uplatnit do nákladů, jen když jsou upraveny kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem.“ /FOOT, s. 45/

1.5 Zaměstnanecké výhody

Mzda je a nadále zůstane tou rozhodující motivací k práci. V posledním období ale dochází k řadě významných změn, personální oblast nevyjímaje, a to zásadním

způsobem ovlivňuje postoj firem i zaměstnanců, pokud jde o oblast motivace k práci. Firmy tak stále častěji vedle mzdy poskytují zaměstnancům i další plnění. Pro tato plnění poskytovaná zaměstnavatelem navíc ke mzdě či platu se vžil výraz zaměstnanecké výhody nebo-li benefity.

Existence (či neexistence) zaměstnaneckých výhod ve firmě je důležitým kritériem při hodnocení pozice firmy na trhu a je velice citlivě vnímána i novými uchazeči o zaměstnání. Zaměstnanecké výhody jsou z pohledu nákladů flexibilnější a snadněji se řídí. Dobře nastavený systém zaměstnaneckých výhod posiluje loajalitu zaměstnanců a motivuje zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Plnění poskytovaná formou benefitů jsou za určitých podmínek osvobozena od daně z příjmů a neodvádí se z nich odvody do systému zdravotního a sociálního pojištění.

Rozhodující je, co chce firma poskytováním benefity zaměstnancům sdělit, a jak následuje rozhodnutí, jaké benefity bude poskytovat, v jaké hodnotě a jakým způsobem. Systém zaměstnaneckých výhod by měl motivovat stávající i potenciální zaměstnance a přinášet prospěch firmě i zaměstnancům. Prioritou může být rozvoj zaměstnanců a s tím spojený systém podpory dalšího vzdělávání, případně firma může chtít podpořit týmovou spolupráci a kompenzovat vysoké pracovní nasazení nebo usilovat o posílení pocitu jistoty a bezpečí zaměstnanců. Pro konkrétní výběr se nabízí několik možností.

1.5.1 Tradiční plnění

Paleta možností je velice široká a zahrnuje celou řadu plnění, která ani nelze vyčerpávajícím způsobem vyjmenovat. Patří sem především vytváření zdravého a funkčního pracovního prostředí, vzdělávání, rekvalifikace, podmínky pro regeneraci a aktivní využití volného času, příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, podmínky pro stravování zaměstnanců, podmínky pro zlepšení zdravotní péče, pomoc v různých tíživých životních situacích zaměstnanců apod.⁷

⁷ ČORNEJOVÁ, H a PELECH, P. Abeceda personalisty. 2008. s. 129

1.5.2 Kombinace tradičních zaměstnaneckých výhod s novými trendy na trhu práce

Kombinací tradičních výhod s novými trendy znamená zaměřit se více na plnění podporující rozvoj zaměstnanců včetně podpory zdravého životního stylu (k tomu lze využít např. příspěvky na překonání nemoci bez návštěvy lékaře). Další možností jsou benefity zaměřené na posílení pocitu jistoty a bezpečí zaměstnanců (např. formou příspěvku na penzijní připojištění, životní pojištění apod.), benefity určené ke kompenzaci vysokého pracovního nasazení (sport, rehabilitace, kultura, cestování). K podpoře týmové práce pomáhají např. kolektivní sportovní hry, společné akce pro zaměstnance a příslušníky jejich rodin atd.⁸

1.5.3 Četnost zaměstnaneckých výhod

Pokud jde o množství, vyšší počet nabízených výhod nemusí automaticky znamenat efektivnější nabídku a větší motivaci či spokojenost zaměstnanců. Je proto vhodné zavedený systém pravidelně hodnotit a podle výsledků provádět korekce s důrazem na efektivitu nákladů vynaložených na zaměstnanecké výhody a na spokojenost zaměstnanců.

1.5.4 Doba platnosti benefitů

Benefity lze poskytovat po neomezenou dobu (např. zvýhodněné stravování) nebo po předem vymezenou dobu /třeba rok nebo dva) s tím, že před vypršením doby platnosti se systém posoudí a buď se v něm bude pokračovat, nebo se nastaví znovu. Umožňuje to zhodnotit efektivitu jednotlivých plnění, zjistit, zda o nabízené zaměstnanecké výhody je zájem, ale je to také signál, že benefity mají charakter nadstandardních plnění a jejich výše závisí na ekonomické pozici firmy. Výzkumy ukazují, že některé benefity jsou po určité době zaměstnanci považovány za samozřejmost a nejsou vnímány jako motivace. Zaměstnavatelé se proto snaží posílit motivační efekt těchto plnění zdůrazňováním jejich hodnoty, například tak, že jejich hodnotu uvádí jako speciální položku na výplatní pásce zaměstnance. Na druhou stranu

⁸ ČORNEJOVÁ, H a PELECH, P. Abeceda personalisty. 2008. s. 130

však existují důkazy, že na odbourávání zaměstnaneckých výhod jsou zaměstnanci velice citliví a může se to projevit na jejich výkonnosti nebo vést až ke ztrátě jejich loajality a sounáležitosti s firmou.⁹

1.5.5 Financování a daňový režim zaměstnaneckých výhod u zaměstnavatele

Existují dvě možnosti financování benefitů. Výdaje na úhradu zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatel hradit ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění anebo na vrub nedaňových výdajů (nákladů).

„Zákon o daních příjmů dává také určitý prostor pro poskytování některých výhod na vrub daňových výdajů (nákladů). V souladu s ustanovením § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 zákona o daních z příjmů se za daňově uznatelný výdaj považují také výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené zaměstnavatelem v souvislosti s realizací práv zaměstnanců vyplývajících z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele pracovní nebo jiné smlouvy, pokud tento nebo zvláštní zákon nestanoví jinak.“/PELECH, P.Str.133/

Pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnaneckou výhodu na vrub daňových výdajů (nákladů), platí až na výjimky, že se jedná na straně zaměstnance o zdanitelný příjem, který se zpravidla také zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na veřejnoprávní pojištění. V případě, že jde o zaměstnaneckou výhodu poskytovanou ze sociálního fondu nebo na vrub nedaňových výdajů zaměstnavatele platí, že také pro zaměstnance se jedná příjem osvobozený od daně z příjmu.

1.6 Financování a daňový režim zaměstnaneckých výhod

Existují dvě možnosti financování zaměstnaneckých výhod. Mohou jimi být hrazení ze **sociálního fondu**, ze **zisku po zdanění** anebo na vrub nákladů, které nejsou náklady na dosažení, zajištění a udržení příjmů – tedy na vrub **nedaňových nákladů**.

⁹ ČORNEJOVÁ, H.a PELECH, P. Abeceda personalisty. 2008. s. 130

Zákon o daních z příjmů umožňuje zaměstnavateli poskytovat některé výhody také na vrub daňových nákladů. V souladu s ustanovením § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 zákona o daních z příjmů se za daňově uznatelný výdaj považují také výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené zaměstnavatelem v souvislosti s realizací práv zaměstnanců vyplývajících z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, pokud tento nebo zvláštní zákon nestanoví jinak. To znamená, že v případě, kdy právo zaměstnanců na jejich plnění je založené kolektivní smlouvou, vnitřním předpisem zaměstnavatele nebo pracovní či jinou smlouvou, pokud zákon o daních z příjmů nebo zvláštní zákon nestanoví jinak, a při splnění podmínky obecné daňové znatelnosti nákladů ve smyslu § 24 odst. 1 zákona o daních z příjmů, tzn. musí jít o prokázané náklady vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů zaměstnavatele, může zaměstnavatel náklady na úhradu takových výhod zahrnout do daňových výdajů. Současně na straně zaměstnance až na výjimky platí, že pokud je zaměstnanecká výhoda poskytnuta na vrub daňových výdajů zaměstnavatele, jedná se o zdanitelný příjem na straně zaměstnance, který se zpravidla také zahrnuje do **vyměřovacího základu pro odvod pojistného na veřejnoprávní pojištění**. Pokud jde o daňový režim zaměstnaneckých výhod poskytovaných ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových nákladů zaměstnavatele, nadále také platí, že vymezená sociálně orientovaná nepeněžní **plnění poskytovaná zaměstnavatelem z FKSP**, sociálního fondu, zisku po zdanění anebo na vrub nedaňových nákladů zaměstnavatele jsou na straně zaměstnance **osvobozená od daně**.¹⁰

¹⁰ ČORNEJOVÁ, H.a PELECH, P. Abeceda personalisty. 2008. s. 133-134

2 Analýza současné situace

2.1 Charakteristika zkoumané firmy

Společnost ZSSV, s.r.o. vznikla v Blansku 20.8.2004. Hlavními činnostmi společnosti jsou zámečnictví, výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely, zprostředkování obchodu a zprostředkování služeb. Zakladateli jsou tři společníci s různým podílem obchodního jmění. Jednateli jsou dva společníci. Základem nově založené společnosti je skupina pracovníků, kteří prošli od roku 1991 několika firmami v zaměstnaneckém poměru. Po několika přestupech pod různým vedením firem a s různou filosofií podnikání dospěli k rozhodnutí vydat se vlastní cestou. Vývoj firmy od roku 2004, kdy byla založena, se jeví jako nejlépe vyhovující systém podnikání jak pro firmu tak pro zaměstnance.

Při založení firmy bylo v zaměstnaneckém poměru celkem dvanáct pracovníků, z toho tři v THP funkci. Ke konci roku 2007 je celkový stav zaměstnanců 28, z toho THP 4. Mimo zaměstnance jsou nakupovány služby od OSVČ v dělnických i technických oborech (kvalifikovaní svařeči, služby právní a účetní, služby spojené s bezpečností práce a požární ochranou a podobně). Dále od společnosti zabývající se zprostředkováním práce využívá firma práce zahraničních dělníků.

2.2 Hlavní činnosti, analýza

Hlavní činností podniku je výroba separátorů a dílů klimatizačních jednotek (podle OKEČ 29.23). Jedná se o vysoce specializovanou zakázkovou výrobu, která vychází z konstrukčního řešení odběratele. Hlavní a nejdůležitější činností je manuální svařečská práce. Kvalifikace svařečů je ověřena úřední zkouškou, svařování odpovídá normám EU i USA.

Tato výroba představuje téměř 100 % činnosti podniku, neboť s rozšiřováním výrobní kapacity přichází stále více požadavků na výrobu od stávajícího odběratele. Firma tudíž nemá prostor rozšiřovat výrobní program pro jiné zákazníky. K tomuto přispívá

i striktní požadavek odběratele na výrobu pouze z materiálů INOX a AL (materiál nerez a hliník), aby nedošlo ke kontaminaci těchto materiálů běžnou ocelí.

V rámci obchodní politiky musím uvést, že stávající zahraniční odběratel uskutečnil v roce 2004 tajné výběrové řízení u cca dvanácti firem v ČR. Zadal výrobu některých komponentů a v rámci vyhodnocení tohoto výběrového řízení byla firma vybrána k trvalé spolupráci. Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem nelze vyhodnocovat obchodní činnost společnosti.

2.3 Vlastnická a organizační struktura

Vlastnická struktura:

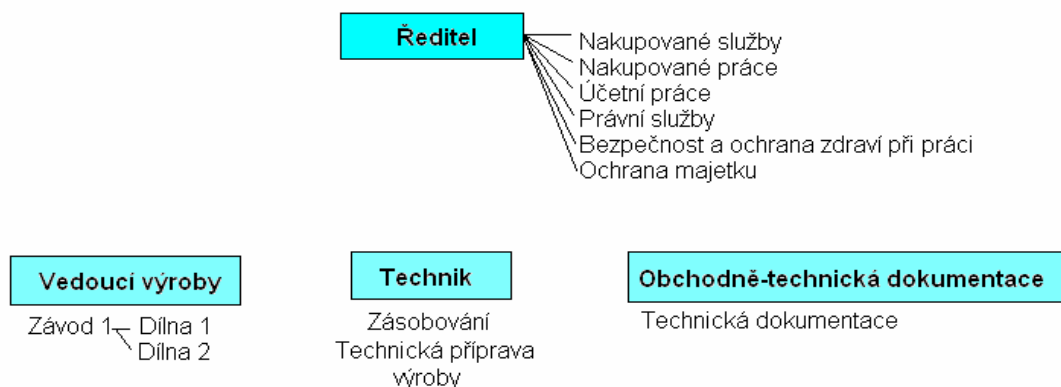
Společník B: 30 % ZK

Společník C: 10 % ZK

Společník A: 60 % ZK

Pořadí jmenování společníků není náhodné. Společníci B a C jsou jmenováni před společníkem písmene A z důvodu, že mají větší podíl na řízení firmy. Největším podílem řídí společnost společník B, který je zároveň ředitelem firmy.

Organizační struktura:



Obrázek 5: Organizační struktura

2.4 Současný způsob odměňování zaměstnanců

Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti se řídí Zákoníkem práce a interním mzdovým předpisem společnosti.

Společnost ZSSV, spol. s r.o. vzhledem k charakteru výroby a množství zakázek není nucena pracovat ve směnách. Pracovní doba činí **osm** hodin, od kterých se odečítá půl hodiny na přestávku. V ojedinělých případech, kdy je více zakázek ovšem zůstanou pracovníci ve firmě přesčas, případně pracují i v noci. Za tyto přesčasy jsou odměněni dle Zákoníku práce či interního předpisu. Dovolena činí v souladu se Zákoníkem práce dvacet dní ročně.

Firma zaměstnává pracovníky několika profesí. Pracují zde jak zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, tak i vyučení – členění pracovníků uvedu níže. Z širšího hlediska je dělím na pracovníky na dílně a technicko-hospodářské pracovníky (THP).

Způsob evidence docházky je formou dopisování docházkového listu. Každý zaměstnanec se při příchodu i odchodu zapíše do docházkového listu. Ten je vybírán vždy po ukončeném pracovním týdnu mzdovou účetní a přepsán v počítačovém programu. Tento způsob evidence platí jak pro výrobní pracovníky, tak i pro THP.

Firma používá k odměňování zaměstnanců časovou mzdu. Ta se odvíjí od odpracované doby. Pracovníci na dílně jsou odměňováni hodinovou mzdou, technicko-hospodářští zaměstnanci mzdou měsíční. Dále se odměňování řídí interním dokumentem společnosti, kde jsou odměny rozděleny do tarifních skupin. Tarifní stupnice vyjadřuje výši odměn pracovníků v různých pozicích, vzdělání či odpovědnosti, který se dle výkonnosti zaměstnance přehodnocuje. Další příplatky týkající se odpovědnosti pracovníků již nejsou do mzdy započítávány.

Pracovní smlouva při nástupu nového zaměstnance je sjednána na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební lhůtou. Jsou v ní obsaženy náležitosti týkající se místa výkonu práce, pracovní pozice, finančního odměňování a dalších Zákoníkem práce určených

věcí. Pouze u starobního důchodce (společnost zaměstnává pouze jednoho) je pracovní smlouva ze zákona sjednávána na dobu určitou a to na jeden rok, která se každý rok prodlužuje dodatkem k pracovní smlouvě. Společnost zajišťuje školení zaměstnanců týkající se Bezpečnosti a ochrany zdraví při výkonu povolání a Požární ochranu zaměstnanců externí firmou.

2.5 Struktura zaměstnanců a mzdové náklady

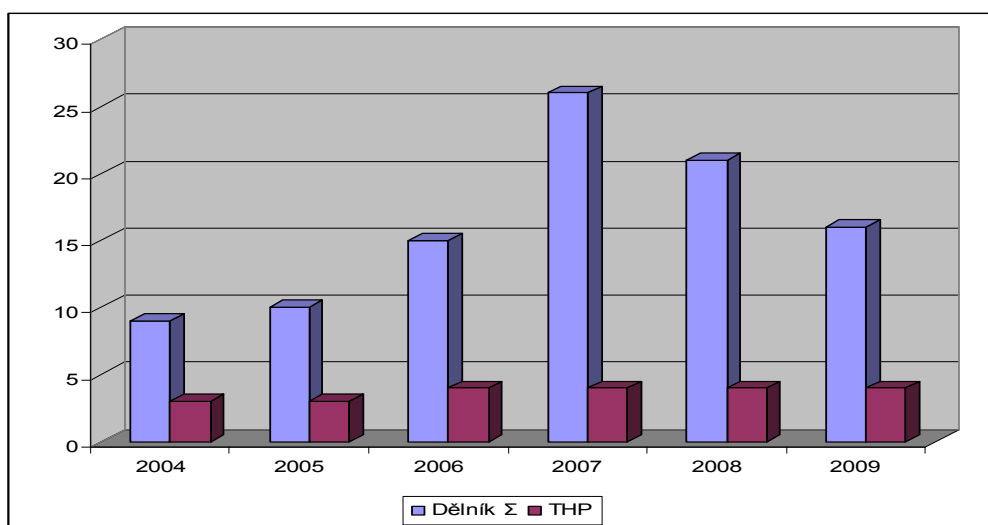
2.5.1 Struktura zaměstnanců

Společnost v roce 2004, kdy vznikla, zaměstnala celkem 12 pracovníků v hlavním pracovním poměru. Z tohoto množství byli 3 THP pracovníci. Další pracovníci byli evidováni na Dohodu o provedení práce a postupně i na Dohodu o pracovní činnosti. Ve své práci budu zkoumat pouze vzorek pracovníků zaměstnaných na hlavní pracovní poměr.

Následující tabulka a graf znázorňují vývoj počtu pracovníků ve svářečské společnosti od roku jejího vzniku. Údaje jsou vždy k poslednímu dni roku. V roce 2009 jsou vzhledem k celosvětové ekonomické krizi učiněna opatření. Stav zaměstnanců je uveden k 31.3.2009.

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Zámečnick	5	6	7	14	8	7
Svařeč	3	3	5	5	7	5
Pomocný dělník	1	1	3	7	6	4
Dělník Σ	9	10	15	26	21	16
THP	3	3	4	4	4	4
Celkem	12	13	19	30	25	20

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců v jednotlivých letech¹¹



Graf 1: Struktura zaměstnanců v jednotlivých letech*

¹¹ Zdroj: Interní informace firmy

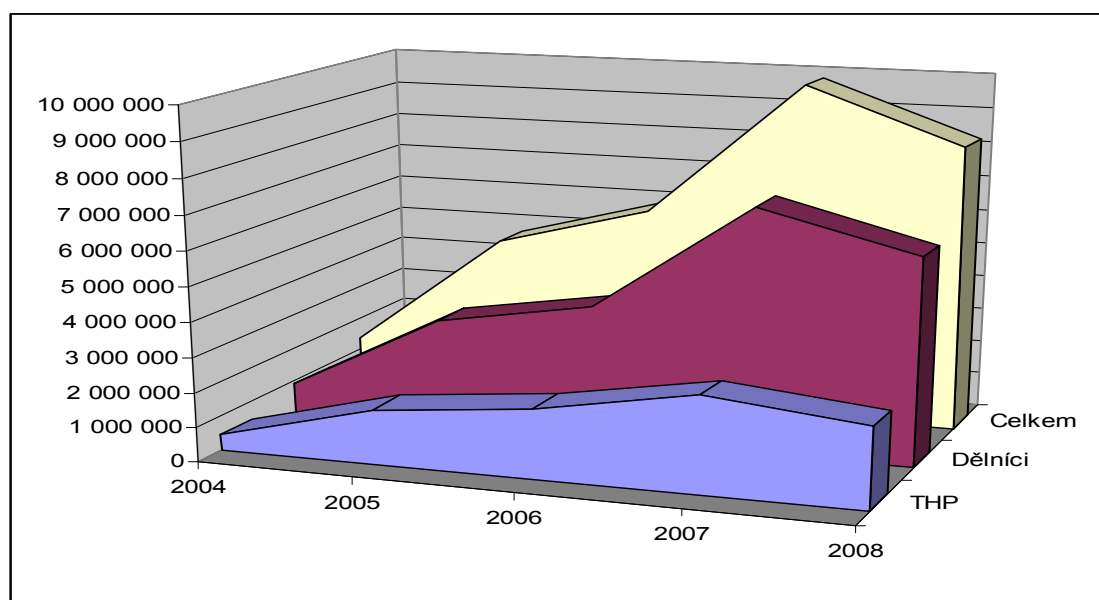
Mzdové náklady

Mzdové náklady ve firmě od počátku její existence rychle rostly. Tato skutečnost byla způsobena vysokými zisky a ochotou zaměstnavatele pracovníky štědře odměnit za dobře odvedenou práci. V roce 2007 byly náklady na zaměstnance nejvyšší. Ve druhé polovině roku 2008 již značně zasáhla do odměňování ekonomická krize. Ta se projevila úbytkem zakázek a tím i snížení zisku.

V následující tabulce uvádím vývoj mzdových nákladů na zaměstnance, a to v rozčlenění na dělníky a THP, v jednotlivých letech. Rok 2004 se skládá pouze z pěti měsíců.

	2004	2005	2006	2007	2008
Dělníci	903 766,00	3 170 961,00	3 919 297,00	7 071 806,00	5 958 702,00
THP	449 658,00	1 571 991,00	2 012 413,00	2 772 453,00	2 333 054,00
Celkem	1 353 424,00	4 742 952,00	5 931 710,00	9 844 259,00	8 291 756,00

Tabulka 2: Vývoj mzdových nákladů¹²



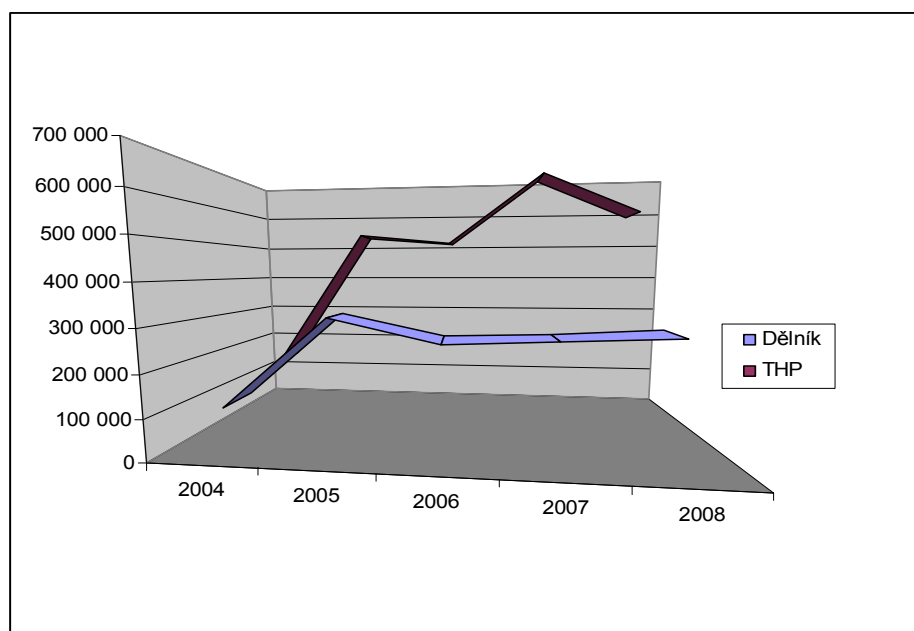
Graf 2: Vývoj mzdových nákladů*

¹² Zdroj: Interní materiály firmy

Nyní zobrazím vývoj mzdových nákladů na jednoho dělníka a jednoho THP pracovníka v jednotlivých letech existence firmy.

	2004	2005	2006	2007	2008
D-mzdy	903 766,00	3 170 961,00	3 919 297,00	7 071 806,00	5 958 702,00
D	9	10	15	26	21
D: mzdy na jednoho dělníka	100 418,00	317 096,00	261 287,00	271 993,00	283 748,00
THP: mzdy	449 658,00	1 571 991,00	2 012 413,00	2 772 453,00	2 333 054,00
THP	3	3	4	4	4
THP: mzdy na jednoho	149 886,00	523 997,00	503 104,00	693 114,00	583 264,00

Tabulka 3: Vývoj mezd na jednoho pracovníka¹³



Graf 3: Vývoj mezd na jednoho pracovníka*

¹³ Zdroj: Interní materiály firmy

2.6 Pracovníci odměňováni hodinovou mzdou

Hodinovou mzdou jsou odměňováni pracovníci, kteří se zabývají výrobou. Patří sem svářeči, zámečníci, natěrači... Hodinová mzda náleží zaměstnanci dle tarifního stupně, který je podrobně vyjádřen v následujících dvou tabulkách.

Třída	Základ	Prémie 30 %	Celkem
3.	55,00	16,50	71,50
4.	60,00	18,00	78,00
5.	65,00	19,50	84,50
6.	70,00	21,00	91,00
7.	76,00	22,80	98,80
8.	82,00	24,60	106,60
9.	88,00	26,40	114,40
10.	94,00	28,20	122,20
11.	100,00	30,00	130,00
12.	108,00	32,40	140,40

Tabulka 4: Tarifní stupnice pro dělníky s prémie 30 %¹⁴

Třída	Základ	Prémie 40 %	Celkem
3.	55,00	22,00	77,00
4.	60,00	24,00	84,00
5.	65,00	26,00	91,00
6.	70,00	28,00	98,00
7.	76,00	30,40	106,40
8.	82,00	32,80	114,80
9.	88,00	35,20	123,20
10.	94,00	37,60	131,60
11.	100,00	40,00	140,00
12.	108,00	43,20	151,20

Tabulka 5: Tarifní stupnice pro dělníky s prémie 40 %*

¹⁴ Zdroj: Mzdový předpis společnosti - 2008/01

K této základní složce náleží další **příplatky**:

- **Příplatek za práci přesčas** – minimálně 10 % z průměrné mzdy.
- **Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí** – 10,10 Kč za hodinu.
- **Příplatek za práci v noci** – řídí se dle Zákoníku práce.
- **Příplatek za práci ve dnech státem uznaných svátků** – činí 100 % z průměrné mzdy.

Tyto složky mezd jsou vyčíslovány na základě odpracované doby zaměstnanců, vykázané v docházkovém listu.

K základní složce mzdy mohou zaměstnanci náležet další **mimořádné odměny**. Těmi jsou:

- **Prémie ve výši až 30 % (mimořádně 40 %) dle výkonnosti a efektivity výroby pracovníka**

Mimořádná odměna při **výročí, životním jubileu či odchodu do starobního důchodu**. Pracovníci, kteří nastoupili do pracovního poměru ve společnosti od jejího založení do konce roku 2005, mají nárok na **finanční zvýhodnění** v různé výšce dle interního dokumentu firmy.

Dalšími **výhodami** mohou být například tyto:

- Velice pěkné, čisté **pracovní prostředí**.
- Pracovní smlouva **dobu neurčitou**.
- **Vzdělávání a školení zaměstnanců**. Zaměstnanci skládají zkoušky svařovacích postupů, čímž získávají na odbornosti a zhodnocují své kvality.
- **Příspěvek na stravné** ve výši 55 % z ceny obědů.
- Příspěvek na **kapitálové životní pojištění** – týká se pracovníků, kteří pracují ve společnosti od počátku jejího vzniku.

2.7 Pracovníci odměňováni měsíční mzdou

Měsíční mzdou jsou odměňováni všichni THP pracovníci a ostatní duševně pracující. Základní mzdová složka je počítána stejně jako u pracovníků s hodinovou mzdou na základě tarifního stupně a odpracované doby, vykázané v docházkovém listu. Tarifní stupnice pro THP pracovníky je vyjádřena tabulkou č.3.

Třída	Základní mzda	Prémie 30 %	Prémie 40 %
1.	7.000,00	2.100,00	2.800,00
2.	8.000,00	2.400,00	3.200,00
3.	9.000,00	2.700,00	3.600,00
4.	10.000,00	3.000,00	4.000,00
5.	11.000,00	3.300,00	4.400,00
6.	12.500,00	3.750,00	5.000,00
7.	14.000,00	4.200,00	5.600,00
8.	15.500,00	4.650,00	6.200,00
9.	17.000,00	5.100,00	6.800,00
10.	18.500,00	5.550,00	7.400,00
11.	20.000,00	6.000,00	8.000,00
12.	22.000,00	6.600,00	8.800,00
13.	24.000,00	7.200,00	9.600,00
14.	26.000,00	7.800,00	10.400,00

Tabulka 6: Tarifní stupnice pro THP pracovníky¹⁵

Příplatky a odměny vycházejí ze stejných podmínek jako pro výrobní pracovníky pokud na ně mají nárok. Výjimkou jsou příplatky za práci ve zdraví škodlivém pracovním prostředí. Výhodami, které se liší od výhod výrobním pracovníkům, jsou:

Služební telefony a hovorné, které dostali zaměstnanci pouze na určitých pozicích, jako jsou manažeři či ředitel. Telefon může zaměstnanec využívat nejen k pracovním, ale i k soukromým účelům.

¹⁵ Zdroj: Mzdový předpis společnosti - 2008/01

Možnost **sebevzdělávání a školicích víkendů**. Týká se například personalistů či technicko-konstrukčních pracovníků. Firma v tomto případě hradí jak částku za školení, tak i aktivní čas, který pracovník na školení stráví.

2.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

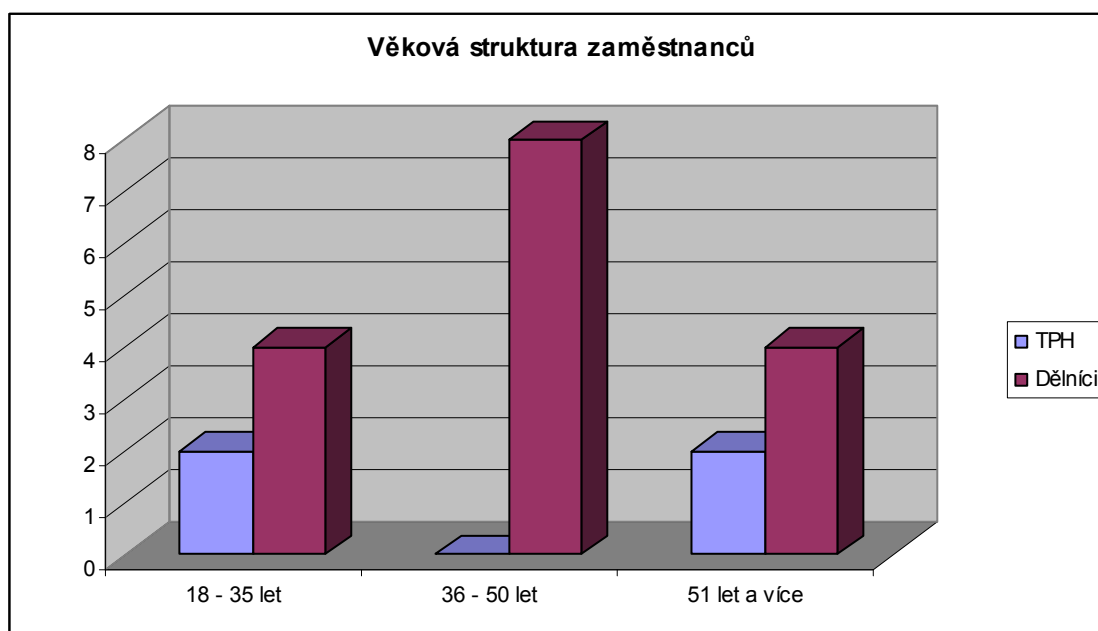
K analýze systému odměňování a jeho vnímání zaměstnanci jsem použila dotazníkového šetření. Dotazník je uveden na konci diplomové práce jako příloha č.1. Dotazník jsem nejprve předložila řediteli společnosti a po domluvě s ním jsem jej předala všem stávajícím zaměstnancům k vyplnění. K datu rozdání dotazníků jich firma evidovala dvacet v hlavním pracovním poměru. Vzhledem k stávající úsporným opatřením firmy a nedostatku pracovních příležitostí, které mají samozřejmě vliv také na odměňování, jsem pracovníky požádala, aby dotazník vyplnili podle toho, jak vnímali odměňování v roce 2008, konkrétně do konce roku 2008.

Dotazník jsem rozdělila na dvě části. V první části zjišťuji základní údaje o zaměstnancích. Základní údaje zjišťuji proto, abych ověřila, zda jsou aktualizované a nezastaralé. Druhá část je zaměřena na zjištění, jak pracovníci vnímají nastavený systém odměňování.

2.8.1 Vyhodnocení I.části

Otázka číslo 1: Z celkového počtu zaměstnanců je šestnáct mužů a čtyři ženy. Patnáct mužů a jedna žena vykonávají dělnickou profesi, zbývající dva muži a dvě ženy jsou zařazeni jako THP.

Otázka číslo 2: Druhá otázka je zaměřena na věk zaměstnanců a na to, zda firma zaměstnává rovnoměrně věkové skupiny, které se dále dělí na tři. Následující graf ukazuje strukturu zaměstnanců podle věku.



Graf 4: Struktura zaměstnanců podle věku¹⁶

Otázka číslo 3: Třetí otázka zkoumala pouze aktuálnost údajů ve mzdové účtárně. Dotazníkem zjištěná data jsou tyto počty pracovníků v jednotlivých profesích:

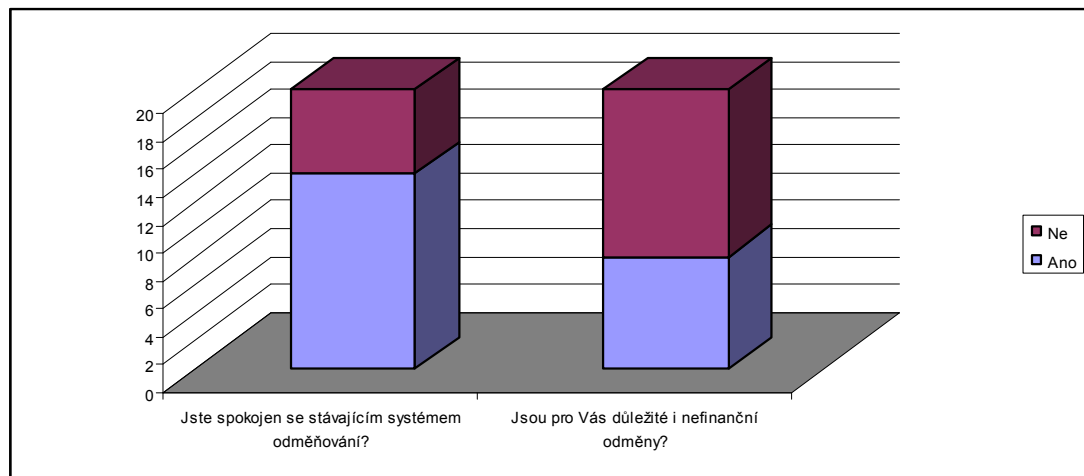
zámečnick	7
svářeč	5
pomocný dělník	4
THP	4

Otázka číslo 4 - 5: Ve čtvrté otázce jsem zjišťovala, jak dlouho zaměstnanci v podniku pracují. Ze získaných dat vyplynule, že 10 pracovníků ve firmě pracuje již od jejího založení, což je velice pozitivní zjištění. Vyplyvá z toho, že zaměstnancům se ve firmě líbí a neláká je jiná pracovní nabídka. Jestli jsou spokojeni se stávajícím systémem odměňování jsem zjistila z páté otázky. TPH pracovníci jsou spokojeni všichni. V dělnické profesi ovšem je spokojeno pouze deset z šestnácti.

Otázka číslo 6 - 7: Počty pracovníků, pro které jsou vedle finančních odměn důležité také odměny nefinanční se liší podle vykonávané profese. Pro dělníky jsou ze dvou třetin důležitější finanční odměny, ale pro TPH převládají nefinanční odměny. Sedmá

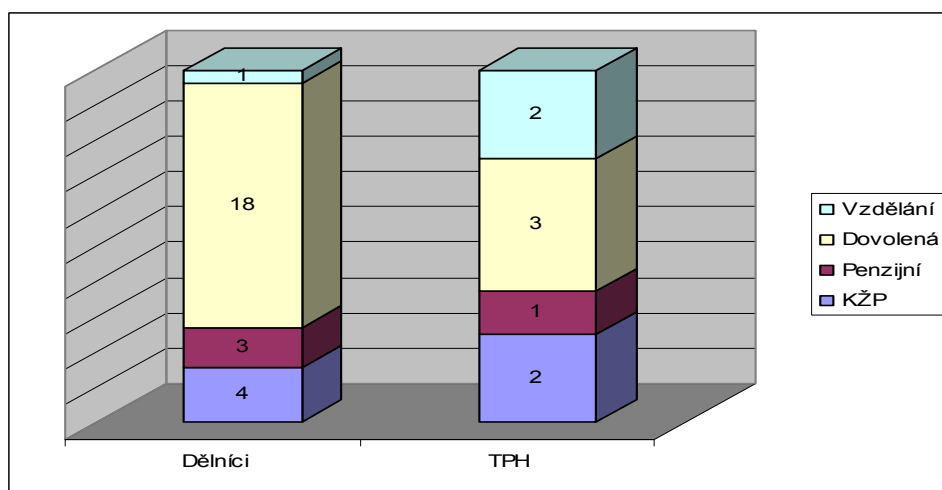
¹⁶ Zdroj: Vlastní zpracování dat dotazníkového šetření

otázka byla otevřená. Ptala jsem se na zaměstnanecké výhody, které firma nabízí. Zaměstnanci uvedli zejména příspěvek na stravování.



Graf 5: Vyhodnocení otázek 5, 6¹⁷

Otázka číslo 8: Poslední otázka první části dotazníku byla zaměřena na zjištění, o jakou další zaměstnaneckou výhodu by měl zaměstnanec zájem. Nejvíce žádaný byl týden dovolené navíc. Příspěvek na kapitálové životní pojištění a na penzijní připojištění byly další nefinanční odměnou, kterou by pracovníci rádi uvítali. Ovšem jen tři z nich navrhli vzdělávací programy a jiné návrhy neměl žádný.



Graf 6: Vyhodnocení otázky číslo 8*

¹⁷ Zdroj: Vlastní zpracování dat dotazníkového šetření

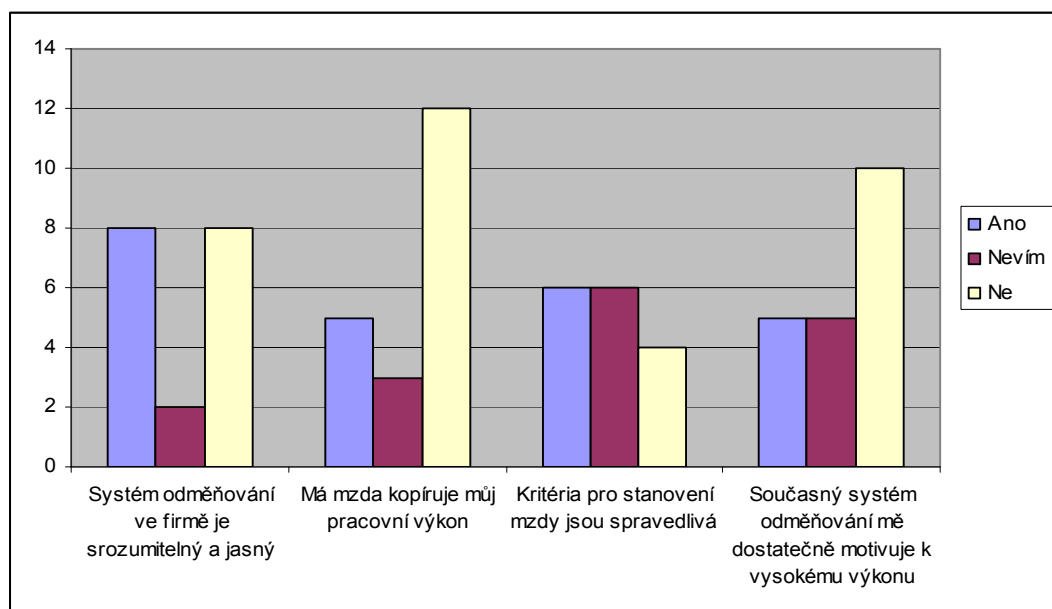
2.8.2 Vyhodnocení II.části

Druhá část dotazníku slouží ke zjištění názoru pracovníků na mzdový systém a systém hodnocení ve firmě. Výsledky druhé části dotazníku jsem rozdělila na dvě skupiny. První skupina se skládá z otázek 1 až 4, druhou skupinu tvoří otázky číslo 5 až 8.

Z vyplněných otázek č. 1 až 4 dotazníku vyplývá, že:

- Současný systém odměňování ve firmě je srozumitelný a jasný jen osmi pracovníkům z dvaceti. Osm pracovníků nesouhlasí a zbytek neumí odpovědět.
- Dvanáct pracovníků si myslí, že jejich mzda nekopíruje jejich pracovní výkon.
- Kritéria pro stanovení mzdy jsou spravedlivá jen pro šest pracovníků. Čtyři si myslí, že spravedlivá nejsou.
- Současný systém odměňování dostatečně motivuje pouze pět pracovníků. Pro deset pracovníků systém odměňování není dostatečně motivující.

Následující graf zobrazuje vyhodnocení první skupiny otázek z druhé části dotazníku.



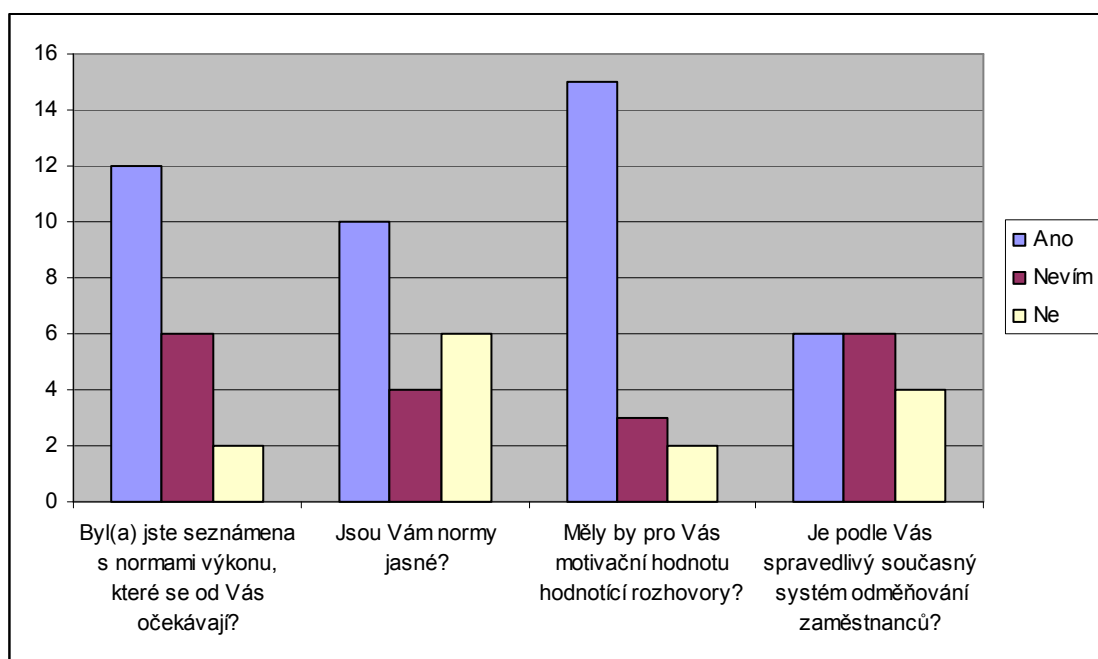
Graf 7: Vyhodnocení otázek 1-4 druhé části dotazníku¹⁸

¹⁸ Zdroj: Vlastní zpracování dat

Druhá skupina otázek se týká norem výkonu a způsobu, jakým pracovníci vnímají motivaci odměňování. Z vyplněných dotazníků vyplývá, že:

Dvanáct pracovníků s jistotou tvrdí, že bylo seznámeno s normami výkonu, které se od nich očekávají. Dva toto tvrzení popírají. Deseti pracovníkům tyto normy jsou jasné, šest jim nerozumí a čtyři nedokáží odpovědět. Pro patnáct pracovníků by měly motivační hodnotu hodnotící rozhovory. Současný systém odměňování je spravedlivý podle šesti zaměstnanců. Pro čtyři je nespravedlivý.

Graf č. zobrazuje výsledky druhé skupiny otázek ze druhé části dotazníku.



Graf 8: Vyhodnocení otázek č. 5-8 druhé části dotazníku¹⁹

Na základě dat získaných dotazníkovým šetřením jsem zjistila hlavní problémy v současném systému odměňování pracovníků společnosti. Nyní mohu navrhnout změny a opatření, která povedou ke zlepšení současného stavu tím způsobem, že se zvýší spokojenost zaměstnanců a současně i vedení společnosti.

¹⁹ Zdroj: Vlastní zpracování dat

Dotazníkové šetření odhalilo silné a slabé stránky současného systému odměňování. Mezi silné stránky patří profesionálně vypracovaný tarifní systém používaný ve firmě k odměňování zaměstnanců a to jak časovou, tak i tarifní mzdou. Mezi slabé ovšem patří malé povědomí zaměstnanců o tomto systému. Také z tohoto důvodu pro ně není systém dostatečně motivující. Je tedy třeba zvýšit povědomí pracovníků o tomto systému. Dále jsem analýzou zjistila, že zaměstnanci nemají možnost čerpat mimo stravování žádné další benefity. Na tuto oblast se zaměřím v další kapitole.

3 Návrhy na změny systému odměňování

V této části diplomové práce budou navrženy změny v systému odměňování ve společnosti ZSSV, s.r.o. Tyto změny budou vycházet ze závěru analytické části. Navržené změny budou v případě jejich realizace vést ke zvýšení motivace zaměstnanců a taktéž ke zvýšení efektivity jejich práce.

3.1 Návrh na změnu v systému vyplácení prémie a hodnocení

Prémie jsou ve společnosti vypláceny ve výši 30 % základní mzdy dle tarifních skupin, v případě výroby náročnější technologií nebo vyššího množství zakázek jsou prémie vypláceny ve výši 40 %.

Jejich výše, stejně jako zařazení v tarifním systému je objektivně stanoveno na „míru“ každého pracovníka společnosti. Tarifní třída pracovníka ohodnocuje. Žádné výrazné výkyvy ve výkonnosti jednotlivých pracovních výkonů nejsou, proto si firma může dovolit tento systém. Z vyplněných dotazníků však vyplývá, že zaměstnanci nejsou se systémem hodnocení srozuměni a tudíž ani spokojeni.

Systém vyplácení prémie navrhuji při tak malém počtu zaměstnanců neměnit. V systému hodnocení by však bylo vhodné zaměstnancům řádně znovu objasnit, že jsou hodnoceni již zařazením v tarifní třídě, která je objektivní jejich pracovnímu výkonu. Vysoký počet zaměstnanců v dotazníku také uvedl, že by pro ně byly motivující hodnotící rozhovory. Z tohoto důvodu navrhuji v rozmezí čtvrtletním (jinak dle zvážení zaměstnavatele) zařadit motivační rozhovory. Ty mohou mít za následek jak zvýšení motivace, tak v případě zvýšení výkonu pracovníků, přehodnocení zařazení v tarifní třídě.

3.2 Návrh na změnu v systému mimořádných odměn

Mimořádné odměny se v současnosti dále skládají z:

- ✦ mimořádná odměna při výročí, životním jubileu či odchodu do starobního důchodu,

- ✦ finanční zvýhodnění, které obdrží pracovníci, kteří nastoupili do pracovního poměru ve společnosti do konce roku 2005.

Vyhodnocení analytické části ukázalo, že tyto odměny jsou pro pracovníky nedostatečně motivující ke zvýšení jejich pracovního výkonu. První uvedená mimořádná odměna je pro mnohé zaměstnance v dohledné době nedostupná ať už z hlediska nízkého věku (životní jubileum) či z pozdního nastoupení do pracovního poměru (odměna za pracovní výročí), takže tato odměna pro ně nemá žádný motivační charakter. Pracovníci, kteří nastoupili do práce v roce 2006 a později nemají nárok ani na finanční zvýhodnění plynoucí z interního předpisu firmy. Z tohoto vyplývá, že kromě deseti zaměstnanců se ostatní musí spokojit pouze s prémie jako motivačním prvkem.

3.2.1 Mimořádná odměna při výročí, životním jubileu či odchodu do starobního důchodu

Tato odměna je pro mnohé pracovníky motivující jen z dlouhodobého hlediska. Pro podnik však znamená pouze jednorázovou zátěž. Z tohoto důvodu je pro podnik výhodná a v krajním případě může vést i k vytrvání pracovníka v pracovním poměru.

Vzhledem ke skutečnosti, že tyto odměny vyplývají z vnitřního předpisu firmy, jsou náklady spojené s výplatou těchto odměn daňově uznatelnou položkou a tedy snižují daňový základ.

Na straně zaměstnance je tento jednorázový bonus zahrnut do zdanitelných příjmů a jaké do základu pro výpočet pojistného na zdravotní a sociální pojištění.

3.2.2 Finanční zvýhodnění pro pracovníky, kteří nastoupili do HPP do konce roku 2005

Finanční zvýhodnění pro pracovníky, kteří nastoupili do pracovního poměru do konce roku 2005 se týká deseti zaměstnanců, tedy jedné poloviny všech pracujících v HPP. Tato odměna působí jako věrnostní a má jistý motivační vliv.

Z hlediska zdanění u zaměstnavatele je tento výdaj daňově uznatelnou položkou, jelikož vyplývá stejně jako předchozí z interního předpisu firmy. Stejně tak je daňovým příjmem zaměstnance, který podléhá také zdravotnímu a sociálnímu pojištění. Tento motivační prvek bych s jistotou i nadále zaměstnancům vyplácela.

3.2.3 Příspěvek na stravování zaměstnanců

Dle zákoníku práce, § 236 o závodním stravování, je povinností zaměstnavatele umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování. Dle vnitřního předpisu společnosti se zaměstnavatel zavazuje poskytovat zaměstnancům příspěvek na stravování ve výši 55 % částky oběda v místním stravovacím zařízení, kde mají zaměstnanci na výběr z šesti možných variant obědů. Zvýhodněné stravování je využíváno všemi pracovníky společnosti, je tedy vhodné i nadále pokračovat v poskytování tohoto příspěvku.

3.3 Návrh nových forem zaměstnaneckých výhod

Pro lepší motivaci, spokojenost zaměstnanců a získání jejich vyšší efektivity při výkonu práce jsou zaměstnanecké výhody dobrou formou, jak může firma přispět k vytváření podmínek pro lepší sladování nejen pracovního, ale také soukromého života zaměstnanců.

Nabízí se nám široká škála možností. Patří sem především vytváření zdravého a funkčního pracovního prostředí, vzdělávání, rekvalifikace, podmínky pro regeneraci a aktivní využití volného času, příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, zlepšení zdravotní péče apod.

Lze se také zaměřit více na plnění podporující rozvoj zaměstnanců, podporu zdravého životního stylu. Další možností jsou benefity zaměřené na posílení pocitu bezpečí a jistoty, do kterých můžeme zahrnout příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, nebo benefity určené ke kompenzaci vysokého pracovního nasazení jako sport, rehabilitace, kultura či cestování a další možnosti.

Z těchto možností je vhodné vybrat pouze některé, protože vyšší počet nabízených výhod nemusí vždy vést k vyšší motivaci zaměstnance. Zavedený systém je vhodné pravidelně hodnotit a podle výsledků provádět korekce s důrazem na efektivitu nákladů vynaložených na zaměstnanecké výhody a na spokojenost zaměstnanců.

Benefity, jako je například zvýhodněné stravování, lze poskytovat neomezenou dobu, jiná firma může nastavit na dobu omezenou, např. rok nebo dva, s tím, že před vypršením nastavené doby platnosti se systém posoudí a buď se nastaví znovu, nebo se pozmění. Umožňuje to zjistit, zda má systém efektivitu a také to ukazuje zaměstnancům, že benefity mají systém nadstandardních plnění a že je jsou poskytována na základě ekonomické situace firmy. Je také dobré nějakým způsobem dát najevo jejich hodnotu – např. uvedením finančního vyčíslení ve zvláštní kolonce na výplatní pásce – což posiluje motivační charakter benefitu.

Zaměstnanecké výhody může firma poskytovat hromadně, tzn. že každý pracovník má nárok na veškeré benefity, které firma nabízí a je jen na jeho rozhodnutí, zda-li je využije; nebo může firma použít diferencovaný přístup, kdy se výhody rozdělí do balíčků s různým obsahem pro jednotlivé zaměstnance nebo skupinu zaměstnanců. Zde však firma musí dbát, aby neporušila zásadu respektování rovnosti a diskriminace.

Nesmím zapomenout na upozornění, že je třeba se vyvarovat jednostranných opatření. Personalista společnosti by měl pravidelně komunikovat se zaměstnanci a provádět průzkumy, a to z důvodu efektivity zaměstnaneckých výhod. Je nutné pravidelně zjišťovat, zda si zaměstnanci odměn váží a zda-li mají pro ně dostatečný motivační efekt. V opačném případě dojde k neefektivnímu využívání finančních prostředků firmy a může vést i k nespokojenosti zaměstnanců.

V případě firmy ZSSV doporučuji poskytovat benefity ve dvou skupinách a to tak, že jedna skupina bude vhodná pro dělníky a druhá pro THP pracovníky.

3.3.1 Návrh benefitů výrobním pracovníkům

Pracovníci ve výrobním procesu upřednostňují finanční odměny před nefinančními. Z tohoto důvodu navrhuji první skupinu benefitů zaměřenou z větší části na věcné odměny a jen okrajově na odměny duševního charakteru. První dvě položky jsou pro zaměstnance nejvíce atraktivní, záleží však na zaměstnavateli, jak jednotlivé benefity rozdělí a kolik jich bude ochoten zaměstnancům poskytnout.

3.3.1.1 Týden dovolené navíc

Jedná se o zaměstnaneckou výhodu, která se stává v poslední době oblíbenou zejména ve větších společnostech. Dovolená slouží k regeneraci těla i duše a má mimořádný vliv na výkonnost zaměstnanců v jejich dalším profesním životě. Zaměstnanci ji ve velké míře upřednostňují před ostatními výhodami. Pro zaměstnavatele je daňově uznatelnou položkou v případě, že její poskytnutí vyplývá z kolektivní nebo pracovní smlouvy či z vnitřního předpisu společnosti. V případě, že zaměstnavatel tento benefit schválí a bude jej chtít svým zaměstnancům poskytovat, musí tomuto přizpůsobit z hlediska nejmenší komplikovanosti nejlépe vnitřní předpis společnosti.

Z hlediska nákladovosti bude týden dovolené představovat průměrnou mzdu za poslední předcházející kalendářní čtvrtletí, což znamená náklad průměrně asi 6.000 Kč na jednoho výrobního pracovníka ročně.

3.3.1.2 Příspěvek na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění

Kapitálové životní pojištění a penzijní připojištění nebyly již mezi výrobními pracovníky tak populární jako dovolená nad rámec zákoníku práce, má však investiční význam, který většina zaměstnanců ohodnotí až v dlouhodobém horizontu. Je však otázkou, zda-li pro ně bude mít ten správný motivační charakter v současné době. Proto navrhuji, v případě využití tohoto benefitu, velice dobře zvážit výběr vhodného penzijního fondu a pojišťovny a otázat se, zda bude pojišťovací agent ochoten srozumitelně vyložit dělníkům význam těchto produktů. Jen v tomto případě může splnit očekávaný motivační efekt.

Zaměstnavatel může poskytovat příspěvky na kapitálové životní pojištění a penzijní připojištění v libovolné výši. U příspěvku na penzijní připojištění musí jít o smlouvu podle zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státní příspěvkem. U příspěvku na soukromé životní pojištění musí být ve smlouvě uvedeno, že nárok na výplatu pojistného plnění je až po 60ti kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku zaměstnance 60 let. Výše příspěvků musí být stanovena v kolektivní či pracovní smlouvě nebo interním předpisu společnosti. V tomto případě jsou příspěvky na PP a KŽP do výše 24.000 Kč ročně na jednoho zaměstnance daňově uznatelným výdajem zaměstnavatele. Pro zaměstnance je příspěvek do limitu 24.000 Kč u jednoho zaměstnavatele příjmem osvobozeným od daně a ani se nezahrnují do vyměřovacího základu pro pojistné na sociální a zdravotní pojištění.

3.3.1.3 Zvyšování kvalifikace

Zvyšování kvalifikace je způsob, jak může zaměstnanec zhodnocovat své profesní kvality, čímž se stane hodnotnější také pro firmu. V případě, že je zaměstnavatel ochoten mu kvalifikační kurz hradit, měl by tento benefit mít pro zaměstnance ještě větší význam.

Tato položka je sice daňově neuznatelným výdajem společnosti, což znamená, že ji nemůže zahrnout do daňových výdajů a to ani v peněžním ani v nepeněžním plnění. Pro firmu má však vysoký význam z hlediska kvalifikovanosti pracovníků, vyšší efektivity výroby, kvality výrobků a podobně, což má vliv také na tvorbu zisku.

Finanční prostředky na kvalifikační kurzy související s výkonem zaměstnání se budou odvíjet od jejich cen na trhu, jejich efektivity pro firmu a hlavně na vyhlídkách pracovních příležitostí, kterých je v době ekonomické krize znatelně méně.

3.3.1.4 Věrnostní odměny

Zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti od roku 2005, mají nárok podle interního předpisu společnosti na finanční zvýhodnění. Interní předpis však již neupravuje žádné finanční zvýhodnění pro zaměstnance, kteří nastoupili do hlavního pracovního poměru

ve společnosti po roce 2005. Pro tyto pracovníky může toto opatření působit nemotivačně. Proto bych zavedla stabilizační a věrnostní odměny, na které budou mít nárok i tito zaměstnanci. A to například tímto způsobem:

Nástup do HPP	Měsíční výše finančního zvýhodnění
2009	0 Kč
2008	150 Kč
2007	300 Kč
2006	400 Kč
2005	500 Kč
2004	500 Kč

Tabulka 7: Návrh věrnostní odměny dle nástupu do zaměstnání

Bude-li věrnostní odměna upravena v interním předpise společnosti, bude položka daňově uznatelným nákladem.

3.3.1.5 Ochranné pracovní pomůcky, nápoje, pitná voda

Poskytování ochranných pracovních prostředků, pracovních oděvů a obuvi, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků je upraveno zákoníkem práce a nařízením vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.

Společnost tyto předpisy dodržuje v rámci stanovených předpisů, zejména poskytováním ochranných pracovních pomůcek a pitné vody. Tyto vyjmenované položky jsou daňově uznatelným předpisem do výše stanovené zvláštními právními předpisy.

V rámci zdravého životního stylu, ochrany zdraví při práci a doplňování tekutin jistě uvítají zaměstnanci také možnost neomezené konzumace ochranných nealkoholických nápojů. Ty ovšem již nejsou daňově uznatelným výdajem společnosti, tzn. že je společnost může hradit buď ze sociálního fondu, zisku po jeho zdanění anebo na vrub

nedaňových nákladů. V tomto případě je na zvážení zaměstnavatele, zda je ochoten zaměstnancům zpříjemnit výkon povolání či zda zůstane u ochranných prostředků stanovených zvláštními právními předpisy.

Skupina 1 - Motivační odměny pro výrobní pracovníky

Název benefitu	Maximální roční náklad	Daňově uznatelný výdaj zaměstnavatele		Daňový příjem zaměstnance		Základ pro pojistné	
		Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne
Týden dovolené navíc	6 000 Kč	😊		😊		😊	
Kapitálové životní pojištění	24 000 Kč	😊			😊		😊
Penzijní připojištění		😊			😊		😊
Zvyšování kvalifikace	6 000 Kč		😊		😊		😊
Věrnostní odměny	500 Kč	😊		😊		😊	
Ochranné prostředky	2 000 Kč	😊			😊		😊
Ochranné nápoje	500 Kč		😊		😊		😊

Tabulka 8: Přehled nákladovosti navrhovaných benefitů pro výrobní pracovníky

3.3.2 Návrh benefitů THP pracovníkům

3.3.2.1 Týden dovolené navíc

Stejně jako výrobní pracovníci, také THP pracovníci by ve velké míře uvítali týden dovolené nad rámec stanovený zákoníkem práce. V tomto případě již ale budou náklady na jednoho zaměstnance vyšší než u dělníků. Motivační vliv však bude srovnatelný, protože duševní práce je stejně, ne-li více vyčerpávající jak práce fyzická. Je však otázkou, zda budou mít THP pracovníci možnost v tak malém počtu si dovolenou vybrat z hlediska jejich zastupitelnosti.

3.3.2.2 Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

V relativním množství měli o tento benefit větší zájem THP pracovníci než dělníci. Proto doporučuji příspěvek na KŽP a/nebo penzijní připojištění zahrnout do zvláštních odměn duševně pracujících zaměstnanců společnosti.

3.3.2.3 Vzdělání

THP pracovníci projevili o vzdělání zájem, proto navrhuji neupínat se pouze na vzdělání související s pracovním zařazením zaměstnance, ale také na vzdělání, které bezprostředně s povoláním nesouvisí. Odborný rozvoj a rekvalifikace jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem podle § 24 zákona o daních z příjmů. V případě společnosti ZSSV se jedná o položky, které již zaměstnavatel využívá a svým pracovníkům odborný rozvoj a rekvalifikační kurzy hradí.

Vzděláním, které bezprostředně nesouvisí s pracovním zařazením zaměstnance se rozumí například jazykové kurzy, či jiné kurzy, které nejsou momentálně pro výkon práce nezbytné. V případě peněžního i nepeněžního příspěvku se jedná z hlediska společnosti o položky daňově neuznatelné. Pro zaměstnance jsou osvobozeny pouze nepeněžní příspěvky. Peněžní příspěvky jsou na straně zaměstnance zdanitelným příjmem. Příspěvek na vzdělání navrhuji ve výši 3.000 Kč ročně a to z důvodů motivační hodnoty pro zaměstnance, ale také z finančních možností firmy.

3.3.2.4 Péče o zdraví

V rámci zdravého životního stylu doporučuji zahrnout do zvláštních odměn také zdravotní benefity. Duševní práce je vyčerpávající duševně, zatímco tělo chátrá a ne nadarmo se říká: „Ve zdravém těle zdravý duch.“ K dispozici je celá řada zdravotních benefitů. Mohu jmenovat například vitamínové balíčky, využívání tělovýchovných a zdravotnických zařízení formou příspěvku na rehabilitace, zdravotní masáže, sauny, perličkové koupele, nadstandardní zdravotní péči či nabídku zdravé výživy ve stravovacím zařízení.

Z hlediska nákladovosti jsou peněžní příspěvky zaměstnavatele na péči o zdraví zaměstnanců daňově uznatelnou položkou, stejně tak u zaměstnance je daňovým příjmem. Nepeněžní plnění je u zaměstnavatele i zaměstnance nedaňovou položkou, tzn. že ji zaměstnavatel může poskytovat na vrub nedaňových nákladů nebo hradit ze sociálního fondu nebo ze zisku po zdanění.

Skupina 1 - Motivační odměny pro THP pracovníky

Název benefitu	Maximální roční náklad	Daňově uznatelný výdaj zaměstnavatele		Daňový příjem zaměstnance		Základ pro pojistné	
		Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne
Týden dovolené navíc	12 000 Kč	😊		😊		😊	
Kapitálové životní pojištění	24 000 Kč	😊			😊		😊
Penzijní připojištění		😊			😊		😊
Vzdělávání - peněžní	3 000 Kč		😊	😊		😊	
Vzdělávání - nepeněžní	3 000 Kč		😊		😊		😊
Péče o zdraví - peněžní	500 Kč	😊		😊		😊	
Péče o zdraví - nepeněžní	500 Kč		😊		😊		😊

Tabulka 9: Přehled nákladovosti navrhovaných benefitů pro THP pracovníky

Doporučuji z uvedených odměn vybrat maximálně dvě, které bude společnost zaměstnancům poskytovat. Důležité je dělat pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců – maximálně po jednom roce od prvního poskytnutí - a zda-li mají benefity dostatečný motivační efekt z důvodu hrozby, že přestanou zaměstnanecké výhody splňovat účel, za kterým jsou poskytovány.

3.4 Finanční dopad návrhů

Pokud společnost rozhodne o zařazení motivačních odměn do mzdového systému, dojde samozřejmě k určitému zvýšení nákladů. Výše částky je orientační a maximálně možná z hlediska daňové uznatelnosti. Záleží jen na zaměstnavateli, jak vysoká tato výše nákladů bude. Je však vysoká pravděpodobnost, že se tyto náklady firmě vrátí v podobě vyšší výkonnosti zaměstnanců, kvalitněji odváděné práce a následně i ve formě vyšších dosahovaných zisků. Odhady zisků, dosažených zavedením motivačních odměn nelze dopředu vyčíslit. Avšak zpětně lze zisk vyčíslit, a to srovnáním dosažených zisků za období se stejným obdobím minulého roku a srovnáním počtu zakázek za obě stejná období. Podílem zisku a zakázek za aktuální období a porovnáním podílu zisku zakázkami minulého období, může firma velmi snadno zjistit efektivitu poskytovaných benefitů. V následujících tabulkách uvádím finanční dopad zavedení motivačních výhod ve finančním vyjádření.

3.4.1 Výrobní pracovníci

Náklady zaměstnavatele na benefity výrobním pracovníkům

Název benefitu	Roční náklad	SP 25 %	ZP 9 %	Roční náklad celkem	Celkový náklad na 16 dělníků
Týden dovolené navíc	6 000 Kč	1 500 Kč	540 Kč	8 040 Kč	128 640 Kč
Kapitálové ŽP	12 000 Kč	0 Kč	0 Kč	12 000 Kč	192 000 Kč
Penzijní připojištění	12 000 Kč	0 Kč	0 Kč	12 000 Kč	192 000 Kč
Zvyšování kvalifikace	6 000 Kč	0 Kč	0 Kč	6 000 Kč	96 000 Kč
Věrnostní odměny	500 Kč	125 Kč	45 Kč	670 Kč	10 720 Kč
Ochranné prostředky	2 000 Kč	0 Kč	0 Kč	2 000 Kč	32 000 Kč
Ochranné nápoje	500 Kč	0 Kč	0 Kč	500 Kč	8 000 Kč

Tabulka 10: Náklady zaměstnavatele na benefity výrobním pracovníkům
Následující schéma zobrazuje několik možností kombinace motivačních odměn.



Obrázek 6: Možnosti kombinací a nákladovost motivačních odměn výrobním pracovníkům

3.4.2 THP

Náklady zaměstnavatele na benefity THP pracovníkům

Název benefitu	Roční náklad	SP 25 %	ZP 9 %	Roční náklad celkem	Celkový náklad na 4THP
Týden dovolené navíc	12 000 Kč	3 000 Kč	1 080 Kč	16 080 Kč	64 320 Kč
Kapitálové ŽP	12 000 Kč	0 Kč	0 Kč	12 000 Kč	48 000 Kč
Penzijní připojištění	12 000 Kč	0 Kč	0 Kč	12 000 Kč	48 000 Kč
Vzdělávání peněžní	3 000 Kč	750 Kč	270 Kč	4 020 Kč	16 080 Kč
Vzdělávání nepeněžní	3 000 Kč	0 Kč	0 Kč	3 000 Kč	12 000 Kč
Péče o zdraví peněžní	500 Kč	125 Kč	45 Kč	670 Kč	2 680 Kč
Péče o zdraví nepeněžní	500 Kč	0 Kč	0 Kč	500 Kč	2 000 Kč

Tabulka 11: Náklady zaměstnavatele na benefity THP pracovníkům



Obrázek 7: Schéma možnosti kombinace zaměstnaneckých výhod THP

V tabulkách uvedené náklady jsou jen orientační a zaměstnavatel si je může přizpůsobit svým potřebám. V případě, že bude chtít firma poskytovat více zaměstnaneckých výhod, doporučuji vybrat pouze dvě a po určitém časovém období (maximálně po jednom roce) zhodnotit jejich efekt. Pokud nebudou mít dostatečný vliv na motivaci pracovníků, navrhuji tyto zaměstnanecké výhody obměnit. To se netýká příspěvků na kapitálové životní pojištění a penzijní připojištění, protože by tyto produkty ztratily smysl. Záleží však na domluvě s pracovníkem.

Zaměstnavatel může vybrat kombinaci výhod dle finančních možností firmy a dle potřeby. Záleží pouze na firmě, kolik je ochotna investovat do spokojenosti svých zaměstnanců.

ZÁVĚR

Odměňování zaměstnanců je základním motivačním prvkem k jejich pracovnímu výkonu a kvalitě vykonávané práce. Dobře nastavený systém odměňování je zaručeným prvkem, jak dosáhnout spokojenosti na prvním místě zaměstnanců a následně i společnosti. Jsou-li zaměstnanci správným způsobem motivováni, dělají svou práci rádi, efektivně, kvalitně, vykazují vysokou výkonnost a jsou ochotni do práce vložit i své poznatky, léty zkušeností i praxí získané.

Diplomové práce přináší návrhy způsobů odměňování, které při jejich realizaci povedou ke zvýšení motivace pracovníků a jejich pracovního výkonu. Analytická část práce odkryla nedostatky týkající se odměňování a hodnocení pracovníků. Na základě těchto poznatků jsem navrhla systém motivačních odměn – zvláštních benefitů, které budou vést ke zvýšení motivace zaměstnanců a tím také k vyšší efektivitě jejich práce. Z velkého výběru zvláštních zaměstnaneckých výhod jsem vybrala ty, které jsou pro zkoumanou společnost nejvhodnější a nejrealističtější jak z hlediska nákladovosti, tak i z hlediska možnosti jejich poskytování. Kolonky ročního nákladu u vzdělání, kvalifikačních kurzů a péče o zdraví zaměstnanců v tabulkách přehledů motivačních odměn pracovníků jsem nechala prázdné z důvodů samostatného zvážení výše částky zaměstnavatelem.

Na začátku mé práce byly formulovány cíle, kterých má být dosaženo. Bylo to zvýšení motivace zaměstnanců a jejich pracovního výkonu, zvýšení jejich spokojenosti a následně i spokojenosti zaměstnavatele s dosahovanými hospodářskými výsledky. Domnívám se, že v případě, že budou navrhovaná opatření uvedena do praxe, zcela jistě budou cíle naplněny. Nesmím však zapomenout na problém s realizací opatření, způsobený celosvětovou hospodářskou krizí. V případě, že firma nemá stabilní pracovní zázemí, je dobré vyčkat, až se situace stabilizuje a bude zase pravidelný příjem zakázek.

Zpracování diplomové práce mě obohatilo zejména v oblasti teoretických poznatků v odborných literaturách. Měla jsem také možnost posoudit pracovní nasazení

zaměstnanců ve výrobním prostředí a získat tak cennou zkušenost. Získané poznatky a zkušenosti zcela jistě uplatním ve svém dalším profesním životě.

Použitá literatura

1. BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586s. ISBN 80-7261-064-3.
2. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 462s. ISBN 80-7226-515-6.
3. FREEMANTLE, D. *50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. Praha: Management Press, 2006. 125s. ISBN 80-7261-147-X.
4. HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1972.
5. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126s. ISBN 80-247-1458-2.
6. *Jaké si vybrat benefity*. MF DNES, příloha Zaměstnání, ze dne 6.11.2008, str. E1.
7. KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 142s. ISBN 80-247-1677-1.
8. NĚMEČEK, Petr, ZICH, Robert: *Podnikový management - 3.díl*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2005. 68s. ISBN 80-214-3004-4.
9. *Odměňování za práci*. [online]. Dostupné z <http://www.zakonik-prace.com/cz/cast-6/>. Převzato 25.1.2009.
10. PELECH, P. a kol. *Abeceda personalisty 2008*. Olomouc: ANAG, spol. s r.o., 2008. 320s. ISBN 978-80-7263-441-5.
11. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. 127s. ISBN 978-80-247-1991-7.
12. SEQUENSOVÁ, H., HEP, R., RATISLAV, P., LETÁK, J. *Lidské zdroje*. Praha: Question Marks, 2005. 221s. ISBN.
13. ŠUBRT, B. a kol.: *Abeceda mzdové účetní 2008*. Olomouc: ANAG, spol. s r.o., 2008. 536s. ISBN: 978-80-7263-438-5.
14. *Vánoční výhody zaměstnancům*. MF DNES, příloha Zaměstnání, ze dne 23.12.2008, str. E1.
15. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Základní zásady motivace	11
Obrázek 2 – Motivační faktory osvědčené v managementu.....	13
Obrázek 3 – Maslowova pyramida potřeb	15
Obrázek 4: Pyramida stimulů	20
Obrázek 5: Organizační struktura	42
Obrázek 6: Možnosti kombinací a nákladovost motivačních odměn výrobním pracovníkům	68
Obrázek 7: Schéma možnosti kombinace zaměstnaneckých výhod THP	69
 Tabulka 1: Struktura zaměstnanců v jednotlivých letech	45
Tabulka 2: Vývoj mzdových nákladů	46
Tabulka 3: Vývoj mezd na jednoho pracovníka	47
Tabulka 4: Tarifní stupnice pro dělníky s prémie 30 %	48
Tabulka 5: Tarifní stupnice pro dělníky s prémie 40 % *	48
Tabulka 6: Tarifní stupnice pro THP pracovníky	50
Tabulka 7: Návrh věrnostní odměny dle nástupu do zaměstnání	63
Tabulka 8: Přehled nákladovosti navrhovaných benefitů pro výrobní pracovníky	64
Tabulka 9: Přehled nákladovosti navrhovaných benefitů pro THP pracovníky	66
Tabulka 10: Náklady zaměstnavatele na benefity výrobním pracovníkům.....	68
Tabulka 11: Náklady zaměstnavatele na benefity THP pracovníkům.....	68
 Graf 1: Struktura zaměstnanců v jednotlivých letech *	45
Graf 2: Vývoj mzdových nákladů *	46
Graf 3: Vývoj mezd na jednoho pracovníka *	47
Graf 4: Struktura zaměstnanců podle věku	52
Graf 5: Vyhodnocení otázek 5, 6	53
Graf 6: Vyhodnocení otázky číslo 8 *	53
Graf 7: Vyhodnocení otázek 1-4 druhé části dotazníku	54
Graf 8: Vyhodnocení otázek č. 5-8 druhé části dotazníku.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník	75
Příloha 2: Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění	77

DOTAZNÍK

Vážený pracovníku,

jmenuji se Kateřina Dočekalová a studuji na fakultě Podnikatelské na VUT v Brně. Pracuji na diplomové práci, jejíž smyslem je analýza stávajícího systému odměňování ve vaší firmě a zjištění, zda dostatečně motivuje zaměstnance k efektivitě práce.

Prosím Vás, o pravdivé vyplnění dotazníku. Údaje v něm vyplněné budou podkladem pro návrh na zlepšení systému odměňování. Tento dotazník je zcela anonymní a slouží k analyzování hodnocení současného systému odměňování a případnému zjištění Vašich preferencí odměn.

Děkuji za Váš čas a přeji úspěchy ve Vašem dalším pracovním životě.

I. ČÁST

1. Jste

- a) muž
- b) žena

2. Věková skupina

- a) 18 - 35 let
- b) 36 - 50 let
- c) 51 let a více

3. Vaše pracovní funkce

- a) zámečník
- b) svářeč
- c) pomocný dělník
- d) THP

4. Jak dlouho v podniku pracujete?

- a) více než 5 let
- b) 3 – 5 let
- c) 1 – 3 roky
- d) méně než 1 rok

5. Jste spokojen(a) se stávající systémem odměňování?

- a) ano
- b) ne

6. Jsou pro Vás důležité vedle finančních odměn také odměny nefinanční?

- a) ano
- b) ne

7. Vyjmenujte, jaké zaměstnanecké výhody Vám firma nabízí?

8. O jakou další zaměstnaneckou výhodu byste měl(a) zájem? Zakroužkujte nejvíce dvě.

- a) příspěvek na kapitálové životní pojištění
- b) příspěvek na penzijní připojištění
- c) týden dovolené navíc
- d) vzdělávací programy
- e) jiné návrhy

II. ČÁST

Druhá část dotazníku slouží ke zjištění Vašeho názoru na mzdový systém a systém hodnocení ve firmě. Prosím, zakroužkujte číslo v příslušném políčku, dle Vašeho názoru.

		Ano	Nevím	Ne
1)	Systém odměňování ve firmě je srozumitelný a jasný	1	2	3
2)	Má mzda kopíruje můj pracovní výkon	1	2	3
3)	Kritéria pro stanovení mzdy jsou spravedlivá	1	2	3
4)	Současný systém odměňování mě dostatečně motivuje k vysokému výkonu	1	2	3
5)	Byl(a) jste seznámena s normami výkonu, které se od Vás očekávají?	1	2	3
6)	Jsou Vám normy jasné?	1	2	3
7)	Měly by pro Vás motivační hodnotu hodnotící rozhovory?	1	2	3
8)	Je podle Vás spravedlivý současný systém odměňování zaměstnanců?	1	2	3

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění

Hlava I: Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohod

§ 109 Mzda, plat a odměna z dohod

(1) Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohod za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak³⁹⁾.

(2) Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

(3) Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je

a) stát⁶⁾,

b) územní samosprávný celek⁴⁰⁾,

c) státní fond¹⁴⁾,

d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz¹⁵⁾ poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo

e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona⁴¹⁾, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

(4) Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

(5) Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (§ 74 až 77).

§ 110

- (1) Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody.
- (2) Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.
- (3) Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.
- (4) Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovosti pracovního prostředí.
- (5) Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.

§ 111 Minimální mzda

- (1) Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu uvedeném v § 3 větě druhé. Mzda, plat nebo odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli.
- (2) Výši základní sazby minimální mzdy a dalších sazeb minimální mzdy odstupňovaných podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance a podmínky pro poskytování minimální mzdy stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Základní sazba minimální mzdy činí nejméně 7 955 Kč za měsíc nebo 48,10 Kč za

hodinu; další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50 % základní sazby minimální mzdy.

(3) Nedosáhne-li mzda, plat nebo odměna z dohody minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek

a) ke mzdě ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou nebo ve výši rozdílu mezi mzdou připadající na 1 odpracovanou hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou; použití hodinové nebo měsíční minimální mzdy se sjedná, stanoví nebo určí předem, jinak se pro účely doplatku použije minimální hodinová mzda,

b) k platu ve výši rozdílu mezi platem dosaženým v kalendářním měsíci a příslušnou minimální měsíční mzdou, nebo

c) k odměně z dohody ve výši rozdílu mezi výší této odměny připadající na 1 hodinu a příslušnou minimální hodinovou mzdou.

§ 112 Zaručená mzda

(1) Zaručenou mzdou je mzda nebo plat, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru (§ 113 odst. 4 a § 136).

(2) Nejnižší úroveň zaručené mzdy a podmínky pro její poskytování zaměstnancům, jejichž mzda není sjednána v kolektivní smlouvě, a pro zaměstnance, kterým se za práci poskytuje plat, stanoví vláda nařízením, a to zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen. Nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší než částka, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy. Další nejnižší úrovně zaručené mzdy se stanoví diferencovaně podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce tak, aby maximální zvýšení činilo alespoň dvojnásobek nejnižší úrovně zaručené mzdy. Podle míry vlivů omezujících pracovní uplatnění zaměstnance může vláda stanovit nejnižší úroveň zaručené mzdy podle věty druhé a třetí až o 50 % nižší.

(3) Nedosáhne-li mzda nebo plat bez mzdy nebo platu za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli příslušné nejnižší úrovně zaručené mzdy podle odstavce 2, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci poskytnout doplatek

- a) ke mzdě ve výši rozdílu mezi mzdou dosaženou v kalendářním měsíci a příslušnou nejnižší úrovní zaručené měsíční mzdy, nebo ve výši rozdílu mezi mzdou připadající na 1 odpracovanou hodinu a příslušnou hodinovou sazbou nejnižší úrovně zaručené mzdy; pro účely doplatku se použije nejnižší úroveň hodinové mzdy, jestliže se předem nesjedná, nestanoví nebo neurčí použití nejnižší úrovně zaručené měsíční mzdy, nebo
- b) k platu ve výši rozdílu mezi platem dosaženým v kalendářním měsíci a příslušnou nejnižší úrovní zaručené mzdy.

Hlava II: Mzda

§ 113 Sjednání, stanovení nebo určení mzdy

- (1) Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.
- (2) Je-li zaměstnanec statutárním orgánem zaměstnavatele, sjednává s ním mzdu nebo mu ji určuje ten, kdo ho na pracovní místo ustanovil, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak.
- (3) Mzda musí být sjednána, stanovena nebo určena před začátkem výkonu práce, za kterou má tato mzda příslušet.
- (4) Zaměstnavatel je povinen v den nástupu do práce vydat zaměstnanci písemný mzdový výměr, který obsahuje údaje o způsobu odměňování, o termínu a místě výplaty mzdy, jestliže tyto údaje neobsahuje smlouva nebo vnitřní předpis. Dojde-li ke změně skutečností uvedených ve mzdovém výměru, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost zaměstnanci písemně oznámit, a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti.

§ 114 Mzda nebo náhradní volno za práci přesčas

- (1) Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo (dále jen „dosažená mzda“) a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku.
- (2) Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době 3 kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě příplatek podle odstavce 1.

§ 115 Mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek

(1) Za dobu práce ve svátek²³⁾ přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek²³⁾, které mu zaměstnavatel poskytne nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

(2) Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

(3) Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo jeho části za mzdu nebo část mzdy, která mu ušla v důsledku svátku.

§ 116 Mzda za noční práci

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, není-li sjednáno v kolektivní smlouvě jinak.

§ 117 Mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Za dobu práce ve ztíženém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek. Vymezení ztíženého pracovního prostředí pro účely odměňování a výši příplatku stanoví vláda nařízením. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí činí nejméně 10 % částky, kterou stanoví tento zákon v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy.

§ 118 Mzda za práci v sobotu a v neděli

(1) Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku.

(2) Při výkonu práce v zahraničí může zaměstnavatel poskytovat příplatek podle odstavce 1 místo za práci v sobotu a v neděli, za práci ve dnech, na které podle místních podmínek obvykle připadá nepřetržitý odpočinek v týdnu.

§ 119 Naturální mzda

(1) Naturální mzdu může zaměstnavatel poskytovat jen se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých, a to v rozsahu přiměřeném jeho potřebám. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci vyplatit v penězích mzdu nejméně ve výši příslušné sazby minimální mzdy (§ 111) nebo příslušné sazby nejnižší úrovně zaručené mzdy (§ 112).

(2) Jako naturální mzda mohou být poskytovány výrobky, s výjimkou lihovin, tabákových výrobků nebo jiných návykových látek, výkony, práce nebo služby.

(3) Výše naturální mzdy se vyjadřuje v peněžní formě tak, aby odpovídala ceně, kterou zaměstnavatel účtuje za srovnatelné výrobky, výkony, práce nebo služby ostatním odběratelům⁴²⁾, obvyklé ceně⁴³⁾, nebo částce, o kterou je úhrada zaměstnance za výrobky, výkony, práce nebo služby poskytnuté zaměstnavatelem nižší než obvyklá cena.

Mzda při uplatnění konta pracovní doby

§ 120

(1) Uplatní-li se konto pracovní doby (§ 86 a 87), přísluší zaměstnanci ve vyrovnávacím období (§ 86 odst. 3 a § 87 odst. 4) za jednotlivé kalendářní měsíce mzda ve stálé měsíční výši (dále jen „stálá mzda“), sjednaná v kolektivní smlouvě, popřípadě stanovená vnitřním předpisem. Stálá mzda zaměstnance nesmí být nižší než 80 % jeho průměrného výdělku.

(2) Na účtu mzdy zaměstnance (§ 87 odst. 1) se vykazuje

a) stálá mzda zaměstnance,

b) dosažená mzda zaměstnance za kalendářní měsíc, na kterou mu vzniklo právo podle tohoto zákona a podle sjednaných podmínek (§ 113 odst. 4).

§ 121

(1) Za vyrovnávací období přísluší zaměstnanci mzda ve výši součtu vyplacených stálých mezd. Jestliže je po uplynutí tohoto období (§ 86 odst. 3 a § 87 odst. 4) nebo po skončení pracovního poměru souhrn práva na dosaženou mzdu [§ 120 odst. 2 písm. b)]

za jednotlivé kalendářní měsíce vyšší než součet vyplacených stálých mezd, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci vzniklý rozdíl doplatit.

(2) Stálá mzda se poskytne zaměstnanci za pracovní dobu rozvrženou zaměstnavatelem v příslušném kalendářním měsíci. Stálá mzda zaměstnanci přísluší v plné výši i tehdy, jestliže zaměstnavatel v příslušném kalendářním měsíci pracovní dobu nerozvrhne. Za dobu rozvrženou zaměstnavatelem zaměstnanci, po kterou tento zaměstnanec nepracuje, stálá mzda nepřísluší.

Hlava IV: Odměna z dohod

§ 138

Výše odměny z dohody a podmínky pro její poskytování se sjednávají v dohodě o provedení práce nebo v dohodě o pracovní činnosti.

Hlava V: Mzda nebo plat při výkonu jiné práce

§ 139

(1) Jestliže byl zaměstnanec převeden na jinou práci, než je sjednána, za niž přísluší nižší mzda nebo plat, z důvodů uvedených v § 41 odst. 1 písm. a) až d) a odst. 4 přísluší mu po dobu převedení ke mzdě nebo platu doplatek do výše průměrného výdělku, kterého dosahoval před převedením.

(2) Doplatek poskytovaný zaměstnanci převedenému na jinou práci z důvodů uvedených v § 41 odst. 1 písm. b) přísluší i tehdy, jestliže ukončil pracovní poměr a nastoupil práci v pracovním poměru u jiného zaměstnavatele, protože dosavadní zaměstnavatel pro něj nemá jinou vhodnou práci.

(3) Je-li zaměstnanec převeden podle § 41 odst. 2 písm. b) na jinou práci, než byla sjednána, přísluší mu mzda nebo plat podle vykonávané práce; nebude-li však zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním ke škodě na majetku zaměstnavatele, přísluší mu za dobu převedení doplatek do výše průměrného výdělku, kterého dosahoval před převedením.

(4) Vláda může stanovit nařízením, za jakých podmínek uhradí příslušný správní úřad náklady na případný doplatek mzdy nebo platu poskytnutý zaměstnanci převedenému

na jinou práci z důvodů uvedených v § 41 odst. 1 písm. d) zaměstnavateli, který jej poskytl.

Hlava VI: Odměna za pracovní pohotovost

§ 140

Za dobu pracovní pohotovosti [§ 78 odst. 1 písm. h) a § 95] přísluší zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku, není-li sjednáno v kolektivní smlouvě jinak.

Hlava VII: Společná ustanovení o mzdě, platu, odměně z dohod a odměně za pracovní pohotovost

§ 141

(1) Mzda nebo plat jsou splatné po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo plat nebo některou jejich složku.

(2) Mzda, plat a jejich jednotlivé složky stanovené, sjednané nebo určené za hodinu práce, přísluší zaměstnanci i za zlomky hodin, které odpracoval v období, za které se mzda nebo plat poskytuje.

(3) Nebyl-li pravidelný termín výplaty mzdy nebo platu sjednán v kolektivní smlouvě, určí jej zaměstnavatel v mezích období uvedeného v odstavci 1 po projednání s odborovou organizací.

(4) Zaměstnavatel vyplatí zaměstnanci před nastoupením dovolené mzdu nebo plat splatný během dovolené, případně-li termín výplaty na období dovolené, pokud se se zaměstnancem nedohodne jinak. Jestliže to neumožňuje technika výpočtu mezd nebo platů, poskytne mu přiměřenou zálohu a zbývající část mzdy nebo platu mu vyplatí nejpozději v nejbližším pravidelném termínu výplaty mzdy nebo platu následujícím po dovolené.

(5) Při skončení pracovního poměru vyplatí zaměstnavatel zaměstnanci na jeho žádost mzdu nebo plat za měsíční období, na které mu vzniklo právo, v den skončení pracovního poměru. Jestliže to neumožňuje technika výpočtu mezd nebo platů, vyplatí mu mzdu nebo plat nejpozději v nejbližším pravidelném termínu výplaty mzdy nebo platu následujícím po dni skončení pracovního poměru.

§ 142

- (1) Mzda nebo plat se vyplácí zaměstnanci v zákonných penězích⁵⁰⁾.
- (2) Mzda nebo plat se zaokrouhluje na celé koruny směrem nahoru.
- (3) Mzda nebo plat se vyplácí v pracovní době a na pracovišti, nebyla-li dohodnuta jiná doba a jiné místo výplaty. Nemůže-li se zaměstnanec dostavit k výplatě z vážných důvodů, zašle mu zaměstnavatel mzdu nebo plat v pravidelném termínu výplaty, popřípadě nejpozději v nejbližší následující pracovní den na svůj náklad a nebezpečí, pokud se se zaměstnancem nedohodli na jiném termínu nebo způsobu výplaty.
- (4) Při měsíčním vyúčtování mzdy nebo platu je zaměstnavatel povinen vydat zaměstnanci písemný doklad obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy nebo platu a o provedených srážkách. Na žádost zaměstnance předloží zaměstnavatel doklady, na jejichž základě mzdu nebo plat vypočetl.
- (5) Jiné osobě než zaměstnanci je možné vyplatit mzdu nebo plat jen na základě písemné plné moci; to platí i pro manžela zaměstnance. Bez písemného zmocnění může být mzda nebo plat vyplacen jiné osobě než zaměstnanci, jen pokud to stanoví tento zákon nebo zvláštní právní předpis³⁴⁾.

§ 143

- (1) Na žádost zaměstnance je zaměstnavatel povinen při výplatě mzdy nebo platu, popřípadě jiných peněžitých plnění ve prospěch zaměstnance, po provedení případných srážek ze mzdy nebo z platu podle tohoto zákona nebo zvláštního právního předpisu, poukázat částku určenou zaměstnancem na svůj náklad a nebezpečí na jeden účet zaměstnance u banky nebo spořitelního či úvěrního družstva, a to nejpozději v pravidelném termínu výplaty mzdy nebo platu, pokud se zaměstnancem písemně nesjedná pozdější termín.
- (2) Zaměstnancům s místem výkonu práce v zahraničí je možné s jejich souhlasem poskytovat mzdu nebo plat nebo jejich část v dohodnuté cizí měně, pokud je k této měně vyhlášen Českou národní bankou kurz. Ustanovení § 142 odst. 2 o zaokrouhlování se použije pro zaokrouhlování mzdy v cizí měně přiměřeně.

(3) Pro přepočet mzdy nebo platu nebo jejich části na cizí měnu se použije kurz vyhlášený Českou národní bankou platný v den, ve kterém zaměstnavatel nakupuje cizí měnu pro účel výplaty mzdy nebo platu.

§ 144

Jestliže se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou o splatnosti a výplatě jinak, platí pro splatnost a výplatu odměny z dohody, odměny za pracovní pohotovost a náhrady mzdy nebo platu obdobně § 141 a 142. Je-li sjednána jednorázová splatnost odměny z dohody až po provedení celého pracovního úkolu, vyplatí zaměstnavatel odměnu z dohody v nejbližším výplatním termínu po dokončení a odevzdání práce.

Hlava VIII: Srážky z příjmu z pracovněprávního vztahu

Díl 1 Obecná ustanovení

§ 145

(1) Srážkami z příjmu zaměstnance jsou pro účely tohoto zákona srážky ze mzdy nebo platu a z jiných příjmů zaměstnance z pracovněprávního vztahu podle § 3 věty druhé (dále jen „srážky ze mzdy“).

(2) Jinými příjmy zaměstnance podle odstavce 1 jsou zejména

- a) odměna z dohod,
- b) náhrada mzdy nebo platu,
- c) odměna za pracovní pohotovost,
- d) odstupné, popřípadě obdobná plnění poskytnutá zaměstnanci v souvislosti se skončením zaměstnání,
- e) peněžitá plnění věrnostní nebo stabilizační povahy poskytnutá zaměstnanci v souvislosti se zaměstnáním.

§ 146

Srážky ze mzdy mohou být provedeny jen

- a) v případech stanovených tímto zákonem nebo zvláštním zákonem,

- b) na základě dohody o srážkách ze mzdy (§ 327) nebo k uspokojení závazků zaměstnance,
- c) k úhradě členských příspěvků zaměstnance, který je členem odborové organizace, bylo-li to sjednáno v kolektivní smlouvě nebo na základě písemné dohody mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, a souhlasí-li s tím zaměstnanec, který je členem odborové organizace.

Díl 2 Pořadí srážek ze mzdy

§ 147

(1) Zaměstnavatel je oprávněn srazit zaměstnanci [§ 146 písm. a)]

- a) daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti,
- b) pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na všeobecné zdravotní pojištění,
- c) zálohu na mzdu nebo plat, kterou je zaměstnanec povinen vrátit proto, že nebyly splněny podmínky pro přiznání této mzdy nebo platu,
- d) nevyúčtovanou zálohu na cestovní náhrady, popřípadě jiné nevyúčtované zálohy poskytnuté zaměstnanci k plnění jeho pracovních úkolů,
- e) náhradu mzdy nebo platu za dovolenou, na niž zaměstnanec ztratil právo nebo na niž mu právo nevzniklo a náhradu mzdy nebo platu podle § 192, na niž zaměstnanci právo nevzniklo.

(2) Výkon rozhodnutí (exekuce) nařízených soudem, soudním exekutorem⁵¹⁾, správcem daně⁵²⁾, orgánem správního úřadu, jiného státního orgánu nebo orgánu územního samosprávného celku⁵³⁾ se řídí zvláštním právním předpisem⁵⁴⁾.

(3) Srážky ze mzdy zaměstnance ve prospěch zaměstnavatele za přijetí do zaměstnání, ke složení peněžních záruk nebo k úhradě smluvních pokut nejsou dovoleny. Srážky ze mzdy k náhradě škody jsou možné jen na základě dohody o srážkách ze mzdy [§ 146 písm. b)].

§ 148

(1) Srážky ze mzdy se přednostně provedou podle § 147 odst. 1 písm. a) a b)⁵⁵⁾.

(2) Srážky ze mzdy je možné provést jen za podmínek stanovených v úpravě výkonu rozhodnutí srážkami ze mzdy v občanském soudním řádu⁵⁴⁾; těmito podmínkami se řídí

u pohledávek, pro které byl soudem, soudním exekutorem⁵¹⁾, správcem daně⁵²⁾ nebo orgánem správního úřadu, jiného státního orgánu nebo orgánu územního samosprávného celku⁵³⁾ nařízen výkon rozhodnutí, pořadí jednotlivých pohledávek. Ve větším rozsahu je možné srážky ze mzdy provést jen na základě dohody o srážkách ze mzdy [§ 146 odst. 1 písm. b)], nejde-li o srážky ve prospěch zaměstnavatele, a nebude-li tím ohroženo provádění jiných srážek ze mzdy ani tím nebudou tyto srážky zkráceny.

§ 149

(1) U srážek ze mzdy prováděných podle § 146 odst. 1 písm. b), se řídí pořadí dnem, kdy byla dohoda o srážkách ze mzdy zaměstnavateli doručena nebo kdy byla mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem uzavřena dohoda o srážkách ze mzdy k uspokojení závazků zaměstnance; provádí-li se srážky ze mzdy ve prospěch zaměstnavatele, řídí se pořadí dnem, kdy byla dohoda o srážkách ze mzdy uzavřena.

(2) U srážek ze mzdy prováděných podle § 147 odst. 1 písm. d) a e) se řídí pořadí dnem, kdy bylo započato s prováděním srážek.

(3) U srážek ze mzdy podle § 146 odst. 1 písm. c) se řídí pořadí dnem, kdy zaměstnanec vyslovil souhlas s prováděním srážek.

(4) Jestliže zaměstnanec nastoupí do zaměstnání u jiného zaměstnavatele, zůstává pořadí, které získaly pohledávky podle odstavce 1, zachováno i u nové zaměstnavatele (plátce mzdy nebo platu). Nový zaměstnavatel (plátce mzdy nebo platu) začne provádět srážky dnem, ve kterém se od zaměstnance, dosavadního zaměstnavatele (plátce mzdy nebo platu) nebo oprávněného dozví, že byly prováděny srážky ze mzdy a pro jaké pohledávky; totéž platí i v případě podle odstavce 2, pokud v dohodě o srážkách ze mzdy nebyl tento účinek výslovně vyloučen.

§ 150

Zaměstnavatel eviduje údaje, jimiž jsou jméno, popřípadě jména a příjmení, adresa, jde-li o fyzickou osobu, název a sídlo, jde-li o právnickou osobu a písemnosti týkající se prováděných srážek ze mzdy, a to po stejnou dobu jako ostatní údaje a doklady týkající se mzdy nebo platu⁵⁶⁾.